

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIO – ECONOMICO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTAGIO**

DERKIAM ISMAEL DIAS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTAGIO

**DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING:
Estudo de Caso na Empresa Oficina Diesel SP Ltda**

FLORIANOPOLIS

2005

DERKIAM ISMAEL DIAS

DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING:
Estudo de Caso na Empresa Oficina Diesel SP Ltda

Projeto de Conclusão de Estágio, apresentado como requisito de aprovação na disciplina CAD 5234 – Estágio Supervisionado, do curso de Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina, encaminhado ao Departamento de Ciências da Administração, sob a orientação do Professor Carlos Wolowski Mussi, Dr.

DERKIAM ISMAEL DIAS

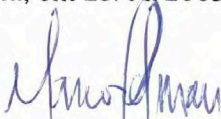
FLORIANOPOLIS
2005

DERKIAM ISMAEL DIAS

DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING:

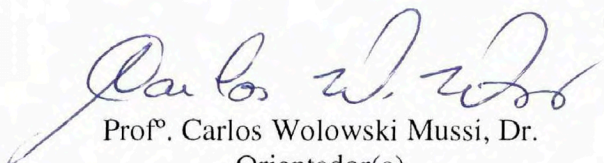
Estudo de Caso na Empresa Oficina Diesel SP Ltda

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 23/11/2005.

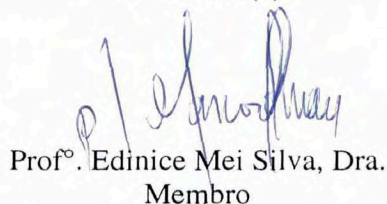


Prof.º Marcos Dalmau
Coordenador de Estágios

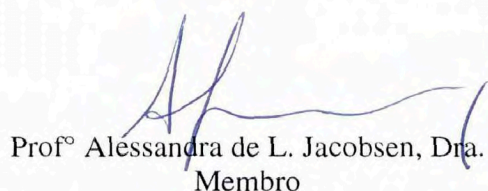
Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof.º Carlos Wolowski Mussi, Dr.
Orientador(a)



Prof.º Edinice Mei Silva, Dra.
Membro



Prof.º Alessandra de L. Jacobsen, Dra.
Membro

*Dedico este trabalho a
Valda Elza Dias, pois em todos
os momentos de minha vida, esta
carinhosa e protetora mãe, exemplo
como pessoa, jamais me deixou desistir
de lutar pelos meus ideais. Tudo que sou
hoje é fruto da perseverança que ela me
ensinou.*

Obrigado mãe!

AGRADECIMENTOS

A Deus, companheiro dos bons e maus momentos, fonte de motivação, renovação e perseverança para continuar caminhando mesmo após a queda.

Aos meus pais, Ildemar e Valda, responsáveis pelo que sou, pelas minhas conquistas. Jamais esquecerei todo esforço despendido para com meus trabalhos e estudos e o amor dedicado a todo o momento.

A minha irmã Francine, minha grande amiga, que me ajuda em todos os momentos que preciso e uma pessoa muito especial, e meu irmão Leonardo, meu irmão caçula e a paixão da minha vida. A estas pessoas que eu amo de coração.

A minha namorada Fernanda, minha grande companheira, que compreendeu cada ausência, meu cansaço, meu desânimo e comemorou cada uma das minhas conquistas, mesmo as menores, sempre com muito amor.

A minha tia Tereza, que sempre com seu bom humor, soube alegrar os momentos de tristeza e sempre me acompanhou no decorrer da minha vida.

As minhas amigas e aos meus amigos, pelos momentos que disseram tudo sem pronunciar uma única palavra, pelas gargalhadas provocadas no momento em que a vontade era de chorar, pelo carinho constante, pela sempre torcida pela minha felicidade, onde nem a distância impediu que pudessem compartilhar cada momento vivido.

Aos professores do curso de Ciências da Administração, mestres que muito me ensinaram e, em especial ao Prof. Carlos W. Mussi, Dr. pela sua dedicação e seus ensinamentos, que facilitaram a tarefa de desenvolver este trabalho.

A todo que fazem parte da minha vida, muito obrigada!

"É muito melhor arriscar coisas
grandiosas, alcançar triunfos e glórias,
mesmo expondo-se a derrota, do que
formar fila com os pobres de espírito que
nem gozam muito nem sofrem muito,
porque vivem nessa penumbra cinzenta
que não conhece vitória nem derrota."

Teodoro Roosevelt

RESUMO

DIAS, Derkiam. **Plano Estratégico de Marketing: Estudo de Caso na Empresa Oficina Diesel SP Ltda.** 2005. 137 folhas. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

O conteúdo deste trabalho foi pesquisado pelo autor com o objetivo de apresentar um plano estratégico de marketing para a empresa Oficina Diesel SP Ltda. Contudo, fora desenvolvido uma diagnostico organizacional, definindo os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades e ainda uma análise de mercado e seus concorrentes, estabelecendo possíveis novos clientes e público-alvo. Após, foi realizada pesquisa de *marketing*, com os clientes da empresa, para avaliar a satisfação dos clientes e o seu respectivo perfil. Com base no diagnóstico, fora elaborado e proposto um plano de *marketing*, com estratégias e ações voltadas à área de marketing, para agregar valor aos atuais clientes da empresa, divulgar a organização e maximizar o número de clientes potenciais da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: *Marketing*; Planejamento Estratégico; Plano de *Marketing*; Pesquisa de *Marketing*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Quadro das necessidades para a gerência no marketing de serviços.....	25
Figura 2: Processo de planejamento de marketing.....	30
Figura 3: Processo de pesquisa de marketing.....	36
Figura 4: Níveis de planejamento.....	42
Figura 5: Organograma da empresa SP Diesel.....	69
Figura 6: Layout SP Diesel.....	70
Figura 7: Gráfico de tempo que a empresa é cliente.....	102
Figura 8: Gráfico referente ao conhecimento da empresa pelos clientes.....	102
Figura 9: Gráfico referente ao tempo de mercado.....	103
Figura 10: Gráfico quanto ao ramo de atividade.....	103
Figura 11: Gráfico de número de funcionários.....	104
Figura 12: Gráfico quanto ao faturamento anual das empresas contratantes.....	104
Figura 13: Gráfico quanto à qualidade dos serviços/produtos oferecidos.....	105
Figura 14: Gráfico quanto a diversidade dos serviços/produtos oferecidos.....	105
Figura 15: Gráfico do grau de satisfação quanto aos preços cobrados.....	106
Figura 16: Gráfico quanto às condições de pagamento.....	106
Figura 17: Gráfico quanto à facilidade de comunicação.....	107
.Figura 18: Gráfico quanto ao conhecimento dos vendedores sobre o produto.....	107
Figura 19: Gráfico quanto à cordialidade dos funcionários.....	108
Figura 20: Quanto à velocidade nos serviços prestados.....	108
Figura 21: Gráfico do grau de satisfação quanto ao atendimento técnico.....	109
Figura 22: Gráfico quanto à localização.....	109
Figura 23: Gráfico quanto às promoções.....	110
Figura 24: Gráfico quanto às divulgações.....	110

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Relação de máquinas e equipamentos.....	50
Quadro 2: Quadro Funcional.....	69
Quadro 3: Principais Clientes.....	72
Quadro 4: Relação de produtos oferecidos pela SP Diesel.....	75
Quadro 5: Relação de serviços oferecidos pela SP Diesel.....	76
Quadro 6: Investimento Inicial.....	91
Quadro 7: Sistema ABC SP Diesel.....	96
Quadro 8 : Planos promocionais.....	115
Quadro 9 : Plano de Ação.....	116
Quadro 10: Investimento do plano de ação	117

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Número de estabelecimentos e empregados no município de São José.....	46
Tabela 2: Relação de tributos da SP Diesel.....	48
Tabela 3: Dados demográficos da região conurbada de Florianópolis – 2003.....	51
Tabela 4: Frota de veículos por Município.....	51
Tabela 5: Produtos fornecidos Agricopel.....	53
Tabela 6: produtos fornecidos Scherer S/A.....	54
Tabela 7: Produtos oferecidos Car – Central de Auto Peças.....	55
Tabela 8: Serviços oferecidos pela Scardueli.....	56
Tabela 9: Serviços Prestados pela Mecânica Meriti.....	56
Tabela 10: Receitas líquidas do setor de peças e acessórios automotivos em Santa Catarina.....	57
Tabela 11: Preço de venda dos produtos.....	60
Tabela 12: Preço dos serviços prestados.....	61
Tabela 13: Demonstrativos das receitas da SP Diesel e de seus concorrentes.....	62
Tabela 14: Vendas Brutas em reais.....	72
Tabela 15: Porcentagem das vendas Brutas.....	73
Tabela 16: Relação de preço dos principais produtos da SP Diesel.....	77
Tabela 17: Relação de preço dos serviços prestados pela SP Diesel.....	78
Tabela 18: Consumo de combustível para distribuição.....	79
Tabela 19: Gastos com promoção.....	80
Tabela 20: Demonstrativo das receitas da SP Diesel de 2001 até 2005.....	82
Tabela 21: Divisão da receita de acordo com as formas de pagamento.....	83
Tabela 22: Liquidez Geral.....	86
Tabela 23: Liquidez Corrente.....	87

Tabela 24: Liquidez seca.....	87
Tabela 25: Margem bruta.....	88
Tabela 26: Margem Líquida.....	89
Tabela 27: Capital de Giro Líquido.....	90
Tabela 28: Custos Fixos.....	92
Tabela 29: Taxa de retorno sobre o ativo total.....	93
Tabela 30: Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido.....	93
Tabela 31: Período de Payback.....	94
Tabela 32: Margem de Contribuição.....	97
Tabela 33: Ponto de Equilíbrio.....	98
Tabela 34: Controle Operacional do Plano de Marketing.....	119

LISTA DE SIGLAS

CGB: Capital de Giro Bruto

CGL: Capital de Giro Líquido

COFINS: Contribuição para Financiamento da Seguridade Social

CNPJ: Cadastro nacional pessoa Jurídica

CPF: Cadastro Pessoa Física

CSLL: Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

DARF: Documento de Arrecadação de Receitas Federais

DETRAN: Departamento de Transito

DRE: Demonstração dos Resultados do Exercício

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICMS: imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços

INSS: Instituto Nacional de Seguridade Social

INSS – Patronal: Contribuições para a Seguridade Social

IPTU: Imposto Predial Territorial Urbano

ISS: Imposto sobre Serviços Prestados

IR: Imposto de Renda

IRPJ: Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica

LTDA - sociedades por quotas de responsabilidade limitada

ME: Microempresas

PIS – PASEP: Contribuição para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público.

PE: Planejamento Estratégico

ROA: Retorno sobre o Ativo total

ROE: Retorno sobre o Patrimônio Líquido

SIMPLES – Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....	17
1.2. OBJETIVOS.....	18
1.2.1. Objetivo Geral.....	18
1.2.2. Objetivo Específico.....	19
1.3. JUSTIFICATIVA.....	19
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1. <i>MARKETING</i>	21
2.2. <i>MARKETING</i> DE SERVIÇOS.....	23
2.3. PLANO DE <i>MARKETING</i>	28
2.4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	31
2.5. PESQUISA DE <i>MARKETING</i>	36
2.6. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	37
3. METODOLOGIA.....	43
4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	45
4.1. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO.....	45
4.1.1. Fatores Econômicos.....	46
4.1.2. Fatores Político-legais.....	47
4.1.3. Fatores Sócio-culturais.....	48
4.1.4. Fatores Tecnológicos.....	49
4.1.5. Fatores Demográficos.....	50
4.1.6 Fornecedores.....	52
4.1.7. Análise da Concorrência.....	56
4.1.7.1. Considerações Sobre o Mercado e a Concorrência.....	57
4.1.7.2. Apresentação dos Concorrentes.....	57
4.1.7.3. Análise Comparativa da SP Diesel e seus Concorrentes.....	59
4.1.8 Análise das Oportunidades e Ameaças.....	62
4.2. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO.....	65
4.2.1. Histórico da Empresa.....	65

4.2.2. Estrutura Organizacional Atual.....	66
4.2.3. Espaço Tecnológico e Físico.....	67
4.2.4. Recursos Humanos.....	69
4.2.5 Atividades de <i>Marketing</i>	70
4.2.6. Missão e Objetivos Atuais.....	70
4.2.7. Estratégias Atuais.....	71
4.2.8. Clientes.....	71
4.2.9. Composto de <i>Marketing</i>	74
4.2.9.1. Produtos e Serviços.....	74
4.2.9.2. Preço.....	76
4.2.9.3. Praça.....	78
4.2.9.4. Promoção.....	79
4.2.10. Sistemas de Compras.....	81
4.2.11. Análise das Vendas.....	81
4.2.12. Análise Financeira.....	84
4.2.12.1. Lucros.....	84
4.2.12.2. Índices de Liquidez.....	86
4.2.12.3. Margem Bruta.....	88
4.2.12.4. Margem Líquida.....	88
4.2.12.5. Capital de Giro.....	89
4.2.12.6. Investimento Inicial.....	90
4.2.12.7. Custos.....	92
4.2.12.8. Taxa de Retorno sobre o Ativo Total.....	93
4.2.12.9. Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido.....	93
4.2.12.10. Período de Payback.....	94
4.2.12.11. Ponto de Equilíbrio.....	95
4.2.13 Análise dos Pontos Fortes e Fracos.....	99
5. PESQUISA MERCADOLÓGICA.....	101
5.1. RESULTADO E ANÁLISE DA PESQUISA.....	101
3. PLANO DE MARKETING.....	112
3.1 MISSÃO.....	112
3.2. VISÃO.....	113

3.3. OBJETIVOS DE <i>MARKETING</i>	113
3.4. METAS DA EMPRESA.....	113
3.5. ESTRATÉGIAS DE <i>MARKETING</i>	114
3.6. PLANOS DE AÇÃO.....	116
3.7. PROJEÇÃO DA DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO.....	117
3.8. IMPLEMENTAÇÃO.....	118
3.9. AVALIAÇÃO E CONTROLE.....	119
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	121
REFERÊNCIAS.....	123

1. INTRODUÇÃO

Atualmente presencia-se um período de aceleração do ritmo das mudanças nos mais diversos setores da indústria, do comércio e dos serviços, devido a uma intensa globalização. Essas mudanças no contexto global geram a necessidade cada vez mais acentuada dos administradores pensarem estrategicamente, aumentando, assim, a complexidade das funções administrativas nas empresas (Kotler, 1998).

Uma análise detalhada das circunstâncias de mercado, bem como das atitudes e direções que a concorrência vem tomando, com certeza traz informações fundamentais, que ajuda a realçar os pontos positivos que a empresa possui a seu favor que, se bem trabalhadas, podem se transformar em grandes vantagens competitivas.

O mundo empresarial, nos dias de hoje, possui muitas ferramentas de apoio à gerência. Em função disto, a cada minuto existe a necessidade de se saber como e para onde se deve caminhar uma organização. O plano estratégico de marketing é uma das ferramentas mais importantes para as empresas e para que seus tomadores de decisões ajam de forma mais consistente e focada.

O plano estratégico de marketing, como ferramenta gerencial, surgiu no final da década de 50, época em que os planos eram feitos prevendo-se horizontes de até 10 anos. Porém, os intervalos de tempo entre o início do planejamento, sua implementação e o reinício do processo é cada vez menor. Aos poucos, estes períodos de validade foram gradativamente diminuindo, 5 anos, 2 anos, 1 ano e, atualmente, muitas empresas revisam seus planos a cada 6 meses, senão mensalmente.

A relevância deste trabalho está na formalização de um plano que permitirá novas oportunidades para a organização e minimizará as ameaças que se apresentam a todo instante. Adquirir conhecimento na atual era da informação é inevitável e essencial, particularmente para a empresa em estudo.

1.1 Contextualização do Tema e Apresentação do Problema

Muitas organizações, na procura de vantagens competitivas, estão focando suas atenções para os clientes e estão cada vez mais comprometidas com seus planos estratégicos de marketing. As contingências geradas pelo aumento do poder de decisão e escolha dos clientes geraram a necessidade de constante adaptação das organizações, numa visão considerada ser de fora para dentro, ou seja, as empresas precisam se adaptar à medida que os clientes assim exigem, de acordo com Kotler. (1998).

Contudo, ainda existem empresas que não conhecem seus públicos alvo e não desenvolvem mecanismos de plano estratégico de marketing voltado ao seu mercado. Esse tipo de comportamento faz com que as organizações deixem de manter e conquistar novos clientes.

No mercado automotivo, mais especificamente no comércio de peças e acessórios e na manutenção de veículos automotores, inúmeras transformações ocorreram ao longo do tempo. Foram transformações na área física, na implementação de sistemas e na qualidade e agilidade na prestação de serviços, tornando-se um mercado lucrativo e altamente competitivo.

A partir dessas transformações, a elaboração de um plano estratégico de marketing faz-se cada vez mais necessário no setor, visando o aprimoramento de seus serviços e de sua estrutura, a satisfação de seus clientes com relação à segurança, confiabilidade e preço cobrado, bem como o impacto imediato do processo na lucratividade da organização.

A empresa, objeto deste estudo, foi fundada, em 1988, por seus sócios Ildemar Dias e Sergio Eli. Registrada como sociedade limitada, tem sua sede na Rua Valter Borges, s/n, no bairro de Campinas, na cidade de São José. É uma empresa familiar de pequeno porte, do setor terciário da economia, e sua denominação social é Oficina Diesel SP Ltda.

A empresa tem como atividades principais, o comércio varejista de peças e acessórios para veículos e a manutenção e reparação de veículos automotores, atuando, especificamente, com veículos a diesel. A empresa é especializada na manutenção de suspensão, freios, embreagens e motores.

Apesar de ser uma empresa pioneira, na cidade, no ramo de manutenção automotiva e possuir, aproximadamente, 90 clientes frequentes e registrados, a SP Diesel não tem um conhecimento específicos do perfil de seus clientes para poder conquistá-los e fidelizá-los, não realiza investimentos na área de marketing e não possui estratégias para um melhor posicionamento de mercado.

Sendo assim, a realização deste estudo mercadológico poderá contribuir para o sucesso da empresa SP Diesel, minimizando os problemas organizacionais colocados acima.

Com base nos aspectos analisados, define-se, o problema de pesquisa deste estudo: “Como propor, através de um plano estratégico de marketing, vantagens competitivas para aumentar a participação no mercado da região conurbada de Florianópolis, da empresa SP Diesel, no setor de peças e manutenção de veículos automotores, considerando-se o segundo semestre de 2005?”.

1.2. Objetivos

A seguir têm-se os objetivos do estudo, divididos em objetivo geral e específicos, respectivamente.

1.2.1 Objetivo Geral

Propor, através de um plano estratégico de marketing, vantagens competitivas para aumentar a participação no mercado da região conurbada de Florianópolis, da empresa SP Diesel, no setor de peças e manutenção de veículos automotores, considerando-se o segundo semestre de 2005.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Diagnosticar os ambientes interno e externo para a organização;
- b) Verificar o grau de satisfação dos consumidores da SP Diesel;
- c) Definir estratégias e ações para a empresa;
- d) Prever investimentos e rentabilização do processo;
- e) Desenvolver mecanismos de avaliação e controle do plano.

1.3 Justificativa

Segundo Castro (1977), o tema de um estudo deve ser original, importante e viável. Diz-se que o tema é importante quando está de alguma forma ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade. Original é aquele estudo cujos resultados têm o potencial para surpreender. E, a viabilidade, pressupõe a possibilidade de finalização de um estudo dentro dos prazos, recursos financeiros, competência do futuro autor e a disponibilidade de informações.

Por ser um setor atraente e lucrativo, o segmento de serviços automotivos vem crescendo a todo instante com a abertura de várias empresas a cada ano e tornando o mercado altamente competitivo. Assim, a organização precisa estar se atualizando constantemente com todas as tecnologias disponíveis e precisa ter conhecimento do seu público alvo e do perfil de seus clientes.

A partir desta forte concorrência, pode-se determinar a importância de um plano estratégico de marketing para a organização, visto que seus concorrentes estão adquirindo essas informações no mercado e se atualizando constantemente. Assim este estudo trará as estratégias e objetivos a serem tomados pela empresa em questão, descrevendo as atitudes e posturas necessárias para alcançar os objetivos descritos.

Deste modo, o tema demonstra sua importância, à medida que a organização em estudo, não possui uma área específica de marketing e nunca desenvolveu um plano estratégico, não tendo, assim, um conhecimento de seus clientes, necessário ao crescimento da empresa e que possibilite um melhor atendimento dos mesmos.

Por se tratar de uma pesquisa pioneira para a organização com relação a plano estratégico de marketing, esta poderá contar, a partir deste estudo, com dados formais no seu planejamento, contribuindo para a melhoria dos resultados comerciais e financeiros. Assim, pode-se destacar a originalidade deste projeto, pois os resultados são completamente desconhecidos e imprevisíveis.

O presente estudo pode ser definido como viável, pois se tratando de uma empresa familiar, todas as informações com relação ao departamento financeiro, recursos humanos e clientes estão disponíveis e de fácil acesso. Para Mattar (1997), dentre os três critérios, o conceito de viabilidade é o mais tangível e, por isso, a definição de pesquisa viável/inviável é mais fácil de ser obtida com confiança.

A partir das colocações acima, pode-se dizer que o presente trabalho é importante, original e viável, sob o ponto de vista de Castro (1977), assim se justificando.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir serão apresentados os embasamentos teóricos sobre *marketing*, *marketing* de serviços, plano de *marketing*, diagnóstico estratégico, pesquisa de *marketing* e planejamento estratégico.

2.1 Marketing

Marketing palavra inglesa (de market, mercado) de mais uso que as expressões equivalentes, mercadológica ou comercialização. Marketing é o conjunto de atividades que visam orientar os fluxos de bens e serviços do local que são gerados para os consumidores ou usuários. Em sentido mais estrito, Marketing é um conjunto de técnicas coordenadas que permitem uma empresa conhecer o mercado presente e o potencial para determinado produto com a finalidade de maximizar o volume de vendas.

As relações de *marketing* estão presentes atualmente em todas as áreas, segmentos e tipos de empresas/organizações, sendo que todos os setores de uma empresa são peças fundamentais nos trabalhos de *marketing* e fidelização dos clientes. Sendo assim, os diversos autores da área mercadológica conceituam de variadas formas o significado de *marketing* para um melhor entendimento das empresas, pessoas e mercado.

O conceito tradicional de *marketing* se concentrava no cliente, buscando satisfazer suas necessidades em todos os sentidos. Como afirma Cobra (*apud Oliveira, 1988, p.6*), “ao longo dos anos, as definições de *marketing* foram evoluindo do objetivo de maximizar o consumo, até o atual de maximizar a qualidade de vida”. Segundo Drucker (*apud Oliveira, 1988, p.5*) o “*marketing* não pode ser considerado como uma função isolada... é o negócio todo visto do ponto de vista do resultado final, isto é, do cliente”.

Baseado em Kotler, (1994) *Marketing* é o conjunto de atividades que visam a auxiliar no fluxo de bens e serviços do local onde são gerados para os consumidores. Em sentido mais estreito é a junção de técnicas coordenadas que permitem a uma empresa conhecer o mercado potencial para determinado produto ou serviço com

finalidade de maximizar o volume de vendas. Nas empresas que trabalham com o monopólio, o *marketing* tem importância secundária, mais quando a empresa produz para o mercado, necessita prever o que, quando, onde, com que imagem, em que quantidade e a que preço será possível colocar o produto.

Segundo Kotler, (1999), em tempos passados, o *marketing* levava-se a caçar, a pescar e a encurralar os clientes. Hoje tem-se de adotar as técnicas da jardinagem, porque o jardineiro prepara a terra, planta e cultiva uma a uma as suas plantinhas. O *marketing* é importante demais para ser feito apenas pelos marqueteiros, por consequência, todos os profissionais da organização devem fazer *marketing* e o *marketing* deve ser timoneiro da empresa.

Hoje, a qualidade do produto tem se tornado um excelente atrativo para o incremento das vendas. Segundo Clancy (1993, p.96), o *marketing* “é uma ciência emergente na qual há espaço pra intuição, criatividade, inspiração, sacadas inteligíveis”. Necessidades foram despertadas no cliente, e as vendas dos produtos só acontecem se os mesmos forem de qualidade e tiver um composto de *marketing* para torna-lo evidenciado no mercado.

De acordo com Kotler (1993, p. 197), o conceito de *marketing* é “o processo social e gerencial através do qual, indivíduos e grupos, obtêm aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores”. Para melhor explicar esta afirmação Kotler (1993, p. 197) afirma ainda que “um produto é qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para aquisição, atenção, utilização ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou necessidade”. Para grande maioria dos autores da área de *marketing*, os produtos podem ser físicos, tais como automóveis, eletrodomésticos, vestuários e livros. Mas serviços como consertos materiais, conservação e eventos também são produtos, já que podem ser lançados no mercado e comercializados.

Com base nas informações dos autores referenciados, a trajetória percorrida pelo marketing ao longo dos anos, passou pela produção e venda, com a maximização do consumo pelo lucro estimado, chegando ao processo de relacionamento direto das organizações com o mercado, buscando constantemente a satisfação dos desejos e necessidades dos clientes internos e externos.

Ao definir marketing, percebe-se que muitos autores dão ênfase às vendas, outros percebem que além do processo simples de vendas, deve-se agregar todos os envolvidos e principalmente todos os processos desde o início, durante e após a realização das vendas.

Contudo, o composto de marketing é dividido em quatro subconjuntos identificados por especialistas do *marketing*, como Rocha e Christensen (1987, p. 37), “como 4 P’s, sendo eles: produto, preço, praça e promoção que serão abordados ao longo deste estudo”.

Desta forma, uma vez colocados diversos conceitos de *marketing*, definido por autores da área, convém compreendermos e analisarmos o comportamento dos consumidores, para um melhor entendimento destes e de como os esforços e definições de marketing podem se direcionar para o sucesso organizacional.

2.2 Marketing de serviços

Existem algumas diferenças entre Produtos e Serviços, devendo o *marketing* estar atento a estas diferenças e tentar ofertar o que melhor atenda às necessidades dos clientes.

Kotler e Armstrong (1993, p.413) definem *marketing* de serviços como “um ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra a que não resulte na posse de nenhum bem. Sua execução pode ou não estar ligada a um produto físico”.

Berry e Parasuraman (1995, p.22), afirmam que “se a fonte do benefício essencial de um produto é mais tangível do que intangível, ele é considerado uma mercadoria. Se o benefício essencial é mais intangível que tangível, é um serviço.”

Já para Grönroos (1995, p.36), “o serviço é uma atividade ou uma série de atividades que acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço, recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços como solução aos problemas dos clientes”.

Edgett e Parkinson (1993, p.12), apresentam as quatro características principais dos serviços:

- 1) Intangibilidade: não podem ser tocados, provados, cheirados ou vistos antes de sua realização/ compra;
- 2) Simultaneidade: geralmente consumidos ao mesmo tempo em que são produzidos;
- 3) Perecibilidade: não podem ser estocados; e
- 4) Heterogeneidade: são proporcionados através de encontros em que nem prestadores nem consumidores se comportam de forma padronizada.

Segundo os autores, citados acima, o conhecimento das particularidades dos serviços é importante para a determinação de estratégias de *marketing*. Cada característica traz consigo um desafio diferente para a gerência, como ilustra a figura 1, a seguir:

CARACTERÍSTICAS	NECESSIDADES
1) Intangibilidade	1) Aumentar o grau de tangibilidade
	2) Desenvolver pistas tangíveis, imagem e marca
	3) Controlar a distribuição
	4) Assegurar acessibilidade e disponibilidade dos sistemas de distribuição
	5) Superar as dificuldades de os consumidores avaliarem qualidade
	6) Preocupar-se com a produção e o consumo instantâneo
2) Simultaneidade	7) Avaliar o envolvimento do consumidor na produção
	8) Desenvolver padrões de qualidade de serviço
	9) Coordenar problemas de oferta e demanda
	10) Avaliar questões de <i>marketing</i> interno
	11) Gerenciar o <i>feedback</i> dos consumidores
3) Perecibilidade	12) Estudar estratégias de precificação adequadas
	13) Gerenciar problemas de oferta e demanda
	14) Determinar nível de automação adequado
	15) Lidar com a impossibilidade de estoque
4) Heterogeneidade	16) Avaliar questões de controle de qualidade
	17) Determinar o equilíbrio adequado entre pessoal e máquinas
	18) Controlar os <i>output</i>

Figura 1: quadro das necessidades para a gerência no *marketing* de serviços

Fonte: Edgett, S, Parkinson, S., (1993, p. 19).

Berry e Parasuraman (1995, p.17) diferenciam a natureza e os papéis do *marketing* de mercadorias e o de serviços. Eles afirmam que, na fabricação, a função de *marketing* tem um papel predominante na identificação das necessidades do cliente e no desenvolvimento do produto, sendo anterior à produção e tendo como consequência o fato de a demanda do produto vir depois da produção. Entre os papéis da pós-produção do *marketing* estaria a criação de uma consciência da marca, a introdução à análise da marca, a demonstração dos benefícios da marca e a elaboração da preferência pela

marca. Os clientes avaliam os benefícios da marca prometidos durante o consumo, reforçando ou enfraquecendo a preferência por ela segundo os resultados obtidos. Ilustram as contribuições do *marketing* pós-produção, do consumo e das comunicações boca a boca – geradas pela experiência dos outros clientes – para a consciência, análise e demonstração visível, no caso, permite ao departamento de *marketing* desempenhar com eficácia os quatro papéis de estimulação da demanda antes de o cliente se comprometer com a compra.

Para que exista um diferencial de um serviço em relação a um mesmo prestado por outro profissional ou empresa é fundamental que exista qualidade neste serviço. Para vencer a concorrência, e liderar o mercado, as empresas buscam constantemente aprimorar e agregar qualidade aos serviços prestados.

Grönroos (1995, p.47), ressalta que “o que conta é a qualidade na forma como é percebida pelos clientes”. Para o autor, a qualidade de um serviço, teria duas dimensões: uma dimensão técnica e uma dimensão funcional. A dimensão técnica seria o que os clientes recebem em suas interações com a empresa. A dimensão funcional seria como ele recebe o serviço e como ele vivencia o processo de produção e consumo simultâneos, o que é percebido subjetivamente.

Para Las Casas (1997, p.16), “quando consideramos o *marketing* de serviços, estes dois componentes também devem ser avaliados: a qualidade de serviços propriamente dita e a forma como o cliente a percebe”.

“A qualidade do serviço é a base do *marketing* de serviços, porque o *marketing* do produto central é um desempenho. O desempenho é o produto; é o desempenho que os clientes compram. Um conceito sólido de serviço é o que dá à companhia a oportunidade de competir pelos clientes; um bom desempenho do conceito de serviço consolida a competitividade, atraindo a confiança do cliente e proporcionando um reforço à marca, à publicidade, às vendas e ao preço”.

(Berry e Parasuraman, 1995, p.17)

As empresas, na busca competitiva de liderar o mercado, procuram cada vez mais se adequar as transformações do mercado, onde por sua vez, a qualidade dos serviços prestados torna-se essencial na diferença dos produtos oferecidos e ainda na

prestação dos serviços, no caso das prestadoras. Outros autores também enfatizam esta teoria como a definição descrita abaixo por Las Casas:

“A qualidade total em serviços engloba, além dos clientes externos, todos os que com ela interagem, ou seja, funcionários e administradores. A razão disso é que o serviço, sendo atos, desempenho, ação, pressupõe que cada pessoa próxima ao indivíduo é considerada um cliente. Em decorrência, uma empresa deve satisfazer necessidades, resolver problemas e fornecer benefícios a todos que com ela interagem, e isto significa considerar clientes, proprietários, como também todas as demais entidades de um mercado”.

(Las Casas, 1997, p.20)

Já, Parasuraman, Zeithamal e Berry (1985, p. 32) consideram como fatores determinantes da qualidade dos serviços os seguintes elementos:

- 1) Condições de acesso: envolve a abordagem e a facilidade de contato;
- 2) Comunicação: significa dar atenção aos clientes e usar uma linguagem que possa compreender para mantê-los informados;
- 3) Competência: significa possuir as habilidades e o conhecimento necessários para a execução do serviço;
- 4) Cortesia: envolve educação, respeito e consideração do pessoal de contato;
- 5) Credibilidade: envolve confiança, honestidade, probidade e ter em mente os melhores interesses do cliente;
- 6) Confiabilidade: envolve consistência de desempenho e confiança;
- 7) Presteza: diz respeito à disposição dos empregados para prestarem o serviço;
- 8) Segurança: é a ausência de perigo, risco ou dúvida. Envolve segurança física, financeira e confidencialidade;
- 9) Elementos Tangíveis: incluem a evidência física do serviço (instalações físicas, aparência do pessoal; instrumentos ou equipamentos utilizados para fornecer o serviço; outros clientes na instalação do serviço; e elementos físicos do serviço, como um cartão de crédito ou um extrato bancário);
- 10) Discernimento: fazer um esforço para compreender as necessidades do cliente; dar uma atenção individualizada; e reconhecer o cliente regular.

Por sua vez, Grönroos (1995, p.61) resumiu em seis os critérios da boa qualidade percebida do serviço:

1) **Profissionalismo e habilidades:** os clientes compreendem que o prestador de serviços, seus empregados, os sistemas operacionais e os recursos físicos possuem o conhecimento e as habilidades necessárias para solucionar seus problemas de forma profissional (critérios relacionados aos resultados).

2) **Atitudes e Comportamento:** os clientes sentem que os funcionários de serviços (pessoas de contato) estão preocupados com eles e se interessam por solucionar seus problemas de uma forma espontânea e amigável (critérios relacionados ao processo).

3) **Facilidade de Acesso e Flexibilidade:** os clientes sentem que o prestador de serviços, sua localização, suas horas de operação, seus empregados e os sistemas operacionais são projetados e operam de forma a facilitar o acesso aos serviços e estão preparados para ajustar-se às demandas e aos desejos dos clientes de maneira flexível (critérios relacionados ao processo).

4) **Confiabilidade e Honestidade:** os clientes sabem que qualquer coisa que aconteça ou sobre a qual se concorde será cumprida pela empresa, seus empregados e sistemas, para manter as promessas e ter um desempenho coerente com os melhores interesses dos clientes (critérios relacionados a processos).

5) **Recuperação:** os clientes compreendem que sempre que algo der errado ou alguma coisa imprevisível e inesperada acontecer, o prestador de serviços tomará de imediato e ativamente ações para mantê-lo no controle da situação e para encontrar uma nova e aceitável solução (critérios relacionados a processos).

6) **Reputação e Credibilidade:** os clientes acreditam que as operações do prestador de serviço merecem sua confiança, valem o dinheiro pago e que representam bom nível de desempenho e valores que podem ser compartilhados entre os clientes e o prestador de serviço (critérios relacionados à imagem).

2.3 Plano de Marketing

Muitos executivos desconsideram a necessidade de fazer um planejamento de *marketing* principalmente nas pequenas e médias empresas, pois o acham dispendioso em termos de tempo e financeiros, mas como afirma Westwood (1996, p. 17), “não é

possível dirigir uma organização de vendas, sem montar alguma forma rudimentar de planejamento de *marketing*.” Nos mercados em que a concorrência é mais acirrada, sente-se maior necessidade de planejar o *marketing* da empresa, pois “em momentos altamente competitivos é necessário ser capaz de usar o *marketing* para canalizar as vendas na direção certa. O plano de *marketing* é um dos instrumentos que o capacita a fazer isto. Como um documento com estrutura formal, o plano de *marketing* disciplina o planejador a colocar suas idéias, fatos e conclusões de uma maneira lógica que pode ser seguida por outros” (Westwood, 1996, p.17). Ainda sob este raciocínio, Las Casas (1999, p.34) declara que quanto mais complexo e incerto for o mercado, maior a necessidade do planejamento.

Com base nestas afirmações, conclui-se que para as pequenas e médias empresas é indispensável um planejamento de *marketing*, nos moldes dos planos desenvolvidos pelas grandes empresas, porém sem o seu detalhamento e sofisticação. Como expõe Las Casas (1999, p. 36), “(...) um plano de *marketing* para uma média, pequeno e micro empresa não terá a sofisticação de análise usada freqüentemente em plano de uma grande empresa.” Por isso, os recursos e formas de análise serão desenvolvidos considerando-se essa situação, porém incluindo todos os elementos principais do planejamento.

Um plano de *marketing* nunca será efetivo sem informações completas, atualizadas e organizadas sistematicamente, de forma a possibilitar ao administrador analisar as características do seu mercado consumidor. Estas informações devem ser processadas por um sistema de informações de *marketing*, que segundo Kotler (1993, p. 67), “consiste de pessoas, equipamentos e procedimentos para coletar, selecionar, analisar, avaliar e distribuir informações de *marketing* que sejam necessárias, oportunas e precisas para os tomadores de decisões em *marketing*”.

As empresas precisam direcionar para aonde estão indo e de que forma elas chegarão, devendo desta forma, identificar através de um plano de *marketing*, as oportunidades de negócios que melhor satisfaria as necessidades da empresa e dos clientes internos e externos, sendo que de acordo com Westwood (1991, p. 5) “a empresa deverá esboçar como penetrar, conquistar e manter posições em mercados identificados.” Desta forma, o autor sugere que esta ferramenta trabalhe com todos os

elementos mercadológicos dentro de um plano de ação estratégico e coordenado para atingir as finalidades.

Para melhor identificar e analisar as etapas de um plano de *marketing*, Westwood (1991, p. 22) classifica as etapas do processo de planejamento de *marketing* como mostra a figura 2:

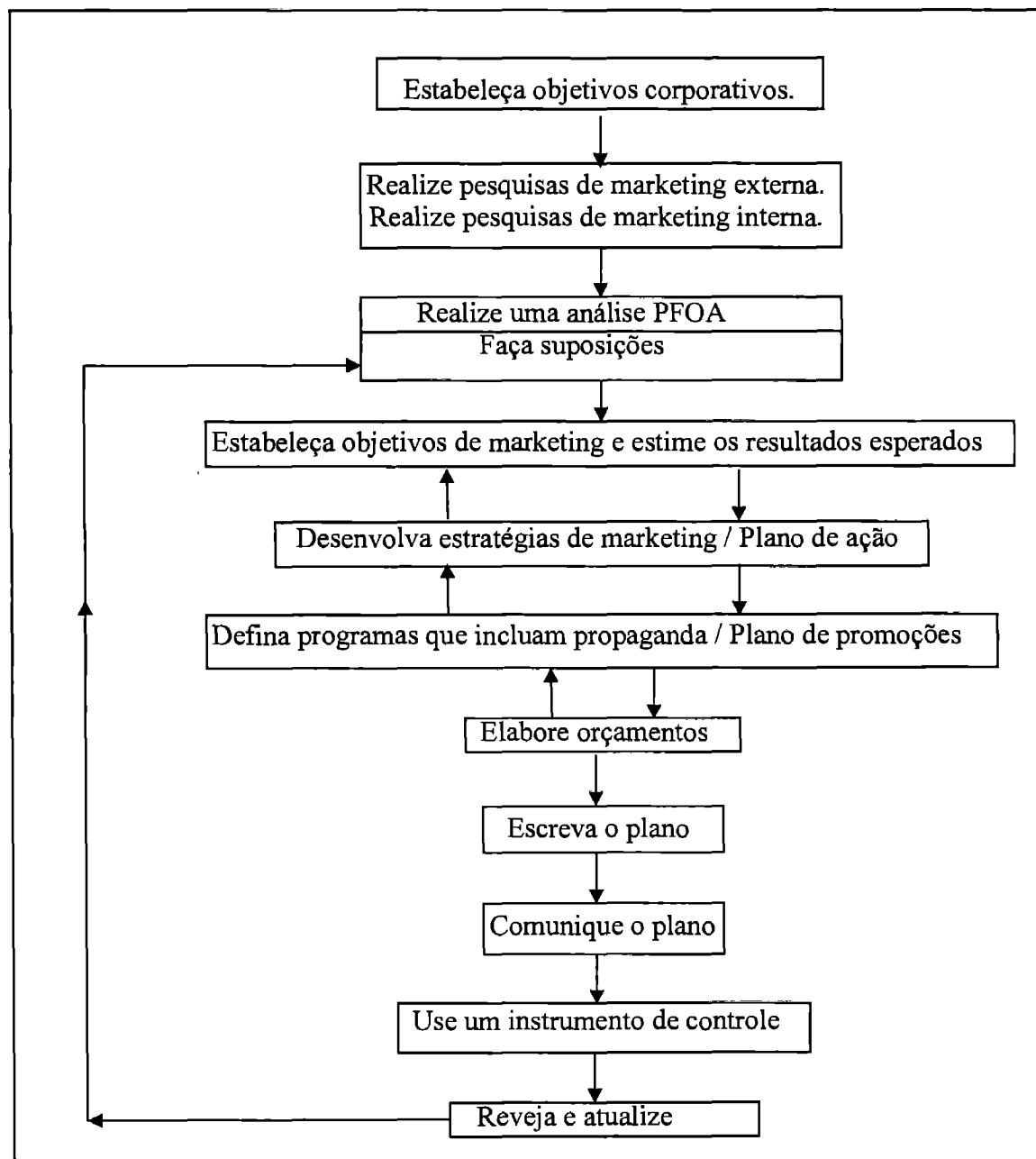


Figura 2: Processo de planejamento de *marketing*.

Fonte: Westwood (1991, p.22)

Para a formalização de um plano de marketing é fundamental que seja feita pesquisa de marketing externa e/ou interna, conforme demonstrado na figura acima.

2.4 Diagnóstico Organizacional

A etapa de diagnóstico organizacional é muito importante para o desenvolvimento de um plano estratégico de marketing para uma organização, pois a empresa pode avaliar sua real situação em relação aos fatores internos e externos. Para Coopers e Librand (1996) o diagnóstico empresarial é uma maneira de conhecer a empresa e seus problemas, a fim de facilitar qualquer mudança almejada pela organização. Oliveira (2001, p. 65) esclarece que “esta fase é realizada por pessoas representativas de várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à sua realidade externa e interna”.

A seguir, o detalhamento do diagnóstico organizacional está descrito a partir de suas etapas básicas como o ambiente externo e ambiente interno.

2.4.1 Ambiente Externo

O ambiente externo compreende as diversas variáveis que não podem ser controladas pela organização, já que esta não possui poder de decidir como deve ser o comportamento, ou agir para controlá-las ou modificá-las diretamente.

Para Stoner (1982), o ambiente externo consiste nos elementos de fora de uma organização que são importantes para seu funcionamento. As organizações não são auto-suficientes, nem são isoladas dentro de si mesmas, elas trocam recursos com o ambiente externo e dele dependem para sua sobrevivência.

É nesta etapa do diagnóstico organizacional que, de acordo com Oliveira (2001, p.65), são verificadas “as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. A empresa deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças”.

Na percepção de Oliveira (2001), ameaças são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições desfavoráveis para a mesma. De

acordo com este mesmo autor, oportunidades são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e ou interesse de usufruí-las.

Elementos de ação direta e de ação indireta atuam sobre o ambiente externo de uma organização. Os principais elementos de ação direta são os fornecedores, os consumidores, os concorrentes, as organizações trabalhistas, instituições financeiras, os acionistas e os órgãos públicos. (Stoner, 1982).

Entre os elementos de ação indireta estão a tecnologia, a política e a economia.

Para Chiavenato (1994), a tecnologia representa um dos aspectos ambientais mais críticos face à profunda influência e ao forte impacto que exerce sobre as empresas, sobre sua administração e suas operações.

Para Bateman e Snell (1998), os fatores externos que devem ser levados em consideração são os seguintes:

- Setor e mercado: sob este aspecto, deve-se analisar a razão do crescimento das forças setoriais, ameaça de novos entrantes, de produtos substitutos, poder de compra dos consumidores e o risco de perder fatias do mercado.
- Concorrentes: diz respeito aos concorrentes e sua participação de mercado, abordando seus objetivos gerais, estratégias, pontos fortes e fracos dos mesmos, e vantagens e desvantagens estratégias.
- Política e legislação: inclui as atividades legais e as normas que podem afetar o setor onde a empresa atua.
- Sociais: abrangem os elementos sociais atuais e previsões futuras que possam vir a causar algum impacto no setor, relacionamentos com grupos de interesse social, consumidores, ecologistas e militantes que buscam influenciar o setor.
- Recursos humanos: diz respeito aos aspectos trabalhistas, mercado de recursos humanos, necessidades, oportunidades, limitações e problemas na área de atuação organizacional.
- Fatores macroeconômicos: são os elementos que podem afetar a economia, devido à mudanças na demanda, oferta, concorrência e lucratividade.

- Fatores tecnológicos: são as agregações advindas do aprimoramento de métodos científicos ou técnicos que chegam ao setor, o afetando.

2.4.2 Ambiente Interno

Dentro do detalhamento do ambiente interno de uma empresa, é possível apontar seus pontos fortes e fracos.

De acordo com Oliveira (2001, p. 60 e p.69):

Ponto forte: é a diferenciação conseguida pela empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente operacional.

Ponto fraco: é uma situação inadequada da empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.

Segundo Bateman e Snell (1998), a análise do ambiente interno deve conter as seguintes áreas:

- Finanças: são apuradas por meio do exame de demonstrativos financeiros, determinando se constituem um ponto forte ou fraco. Entre tais demonstrativos pode-se citar o balanço patrimonial, demonstrativos de resultados e faturamento.
- Recursos humanos: onde analisa, em todos os níveis, da administração do pessoal da empresa, focalizando as atividades-chave de recursos humanos, como recrutamento e seleção, sindicatos, planos de cargos e salários, entre outros.
- Marketing: busca detectar forças e fraquezas de marketing, identificar segmentos e mercados-chave e determinar a fatia de mercado.
- Produção e operações: investiga os pontos fortes e fracos da fabricação e produção de produtos ou prestação de serviços da empresa.
- Outras análises de recursos internos: têm a ver com as necessidades de adequação ou criação de departamentos como os de pesquisa e desenvolvimento, administração de tecnologia de informação.

Dentro do ambiente interno de uma organização, encontramos algumas variáveis controláveis ou variáveis mercadológicas internas que podem ser controladas e

combinadas entre si pela empresa, com o objetivo de satisfazer as necessidades do mercado alvo e gerar o maior lucro possível. Essas variáveis são usualmente chamadas de *Marketing mix* ou Composto de *Marketing*.

Kotler (1998, p.86), define composto de *Marketing* como “o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de *Marketing* no mercado-alvo”. Portanto, o profundo conhecimento do composto de *Marketing* da empresa é um componente que permite a identificação do seu comportamento e sua atuação com relação à concorrência.

Segundo o mesmo autor, “o composto de *Marketing* consiste nos 4 P’s”. São eles: produto, preço, praça e promoção.

a) Produto

Kotler (1998, p.26), define produto como: “algo que pode ser oferecido para satisfazer uma necessidade ou desejo, embora as necessidades das pessoas sejam poucas, seus desejos são muitos”.

Ele pode se diferenciar pela qualidade, tecnologia, funcionalidade, segurança, entre outros fatores.

Para Churchill e Peter (2000), “produto é algo oferecido por profissionais de marketing para clientes com propósito de troca”.

b) Preço

Através do preço será possível almejar lucros com a venda. O preço a ser cobrado pelo produto ou serviço depende de uma série de fatores, entre eles, a qualidade, número de concorrentes no mercado e a forma como eles atuam, estimativa do valor máximo que os consumidores podem pagar, o custo-benefício comparado com os concorrentes, praticar um preço de tabela, porém, com alternativas de descontos de acordo com a quantidade a ser adquirida e, ainda, condições de pagamento, também constituem outras variáveis.

Para Kotler (1998, p.425), “o preço é o único elemento do composto de *Marketing* que produz receita; os outros elementos geram custos”. Para o autor, o preço é também um dos mais flexíveis do composto de *Marketing* porque pode ser rapidamente modificado, porém em contrapartida, o estabelecimento de preço e a concorrência de preço são os principais problemas enfrentados pelos executivos de *Marketing*.

Segundo Churchill e Peter (2000), “preço é a quantidade de dinheiro ou outros recursos que devem ser dados em troca de produtos e serviços”.

Praça

A praça é responsável pelos canais de distribuição, onde as mercadorias estarão disponíveis para os mercados alvo. Ao definir a praça, deve-se observar o tipo de distribuição que será utilizado e definir a forma de atuação (direta ou indireta), sendo que estes devem ser bem avaliados.

Já para Churchill e Peter (2000), “praça é usada para levar produtos e serviços ao mercado”.

Promoção

Para Costa (1987, p.194), promoção “é toda comunicação levada a efeito por intermédio de veículos de comunicação, com o objetivo básico de informar, persuadir ou reativar a lembrança das pessoas em relação a um produto, marca, serviço ou idéia”.

Alguns métodos promocionais incluem comerciais de TV, propagandas em revistas, preços promocionais, sorteio de brindes e eventos.

Esta ferramenta do composto mercadológico, inclui portanto, todas as atividades desempenhadas pela empresa para comunicar e promover os seus produtos e serviços ao mercado-alvo.

Para Churchill e Peter (2000), “promoção é os meios pessoais e impessoais usados para informar, convencer e lembrar os clientes sobre produtos e serviços”.

2.5 Pesquisa de Marketing

Seguindo as premissas necessárias para a elaboração de um plano de *marketing*, Churchill (2000, p. 45) afirma que as informações de um projeto de pesquisa “podem ser de fontes internas ou de fontes externas; podem também coletar dados primários com seus próprios levantamentos e observações, incluindo *benchmarking*, e/ou podem obter dados secundários de uma variedade de fontes publicadas.”

A *American Marketing Association* (1988) (apud Westwood 1991, p.45), define pesquisa de *marketing* como “a função que liga o consumidor, o cliente e o público ao profissional de *marketing* por meio de informações”. Segundo a Associação, tais informações “são utilizadas para identificar e definir oportunidades e problemas de *marketing*; gerar, refinar e avaliar ações de *marketing*; monitorar o desempenho de *marketing*; e melhorar o entendimento do *marketing* como um processo”.

O processo de pesquisa de *marketing*, envolve várias etapas, identificadas na figura abaixo:

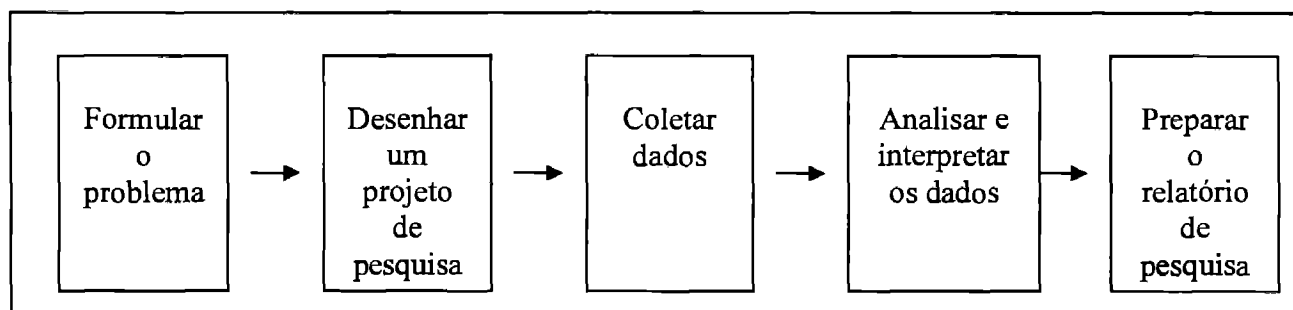


Figura 3: Processo de pesquisa de *marketing*.

Fonte: Churchill (2000, p. 34).

Para o autor, o processo inicia com a formulação do problema, onde os profissionais de *marketing* usam a pesquisa para responder a perguntas de alguém que está com problema(s) dentro da organização.

A partir disso, Churchill (2000, p. 35), descreve que “para ser eficiente, após a identificação do problema, os pesquisadores criam um projeto de pesquisa, podendo ser do tipo exploratória, (descobrir idéias, percepções e gerar hipóteses), descritiva (relação entre duas variáveis ou medição de frequência), ou causal (esclarece relações de causa-efeito).”

Para Mattar (1994, p.35), um processo de pesquisa de *marketing* “compreende quatro diferentes etapas: reconhecimento de um problema, planejamento, execução (coleta de dados, processamento, análise e interpretação), e comunicação dos resultados.”

Obter e organizar as informações é a primeira etapa no processo de planejamento, sendo que estas podem ser obtidas tanto fora como dentro da organização. Como relata Mattar (2000, p.8),

“(...) informações são obtidas dos relatórios gerenciais internos, de pesquisas de *marketing* realizadas pela empresa e de sistemas de inteligência de *marketing* disponíveis na organização. São portanto informações tanto de natureza interna como externa à organização. Essas informações devem ser analisadas criticamente, porque serão usadas como *inputs* no processo de elaboração do plano de *marketing*. O uso de informações de qualidade discutível pode comprometer os resultados esperados no plano de *marketing*.”

As pesquisas de *marketing*, com o mercado em constantes transformações, precisam ser sempre realizadas e aperfeiçoadas de acordo com as necessidades percebidas, ou pelo menos revisar uma já existente e aprimorá-la. Para um mercado tão competitivo como a prestação de serviços, a pesquisa é uma ferramenta essencial e complexa no processo de gerenciamento de uma empresa, formalizando diretrizes para esta estabelecer suas prioridades, conhecendo melhor seus clientes internos e externos, produtos e serviços, e a concorrência. Sendo assim, Westwood (1991, p. 25) fortalece esta teoria ressaltando a importância de as empresas conhecerem amplamente seu mercado, para se tornarem competitivas e vitoriosas.

2.6 Planejamento Estratégico

Muitas organizações brasileiras passam atualmente por profundas transformações, com o objetivo de se adaptarem ao novo cenário sócio-econômico que o país se encontra. Esse ambiente complexo, no qual as organizações estão inseridas, influencia nos seus resultados, trazendo reflexos no método de gerenciar seus negócios frente ao mercado.

O mercado encontra-se no limite de uma revolução tão profunda quanto a que deu origem à indústria moderna. “Será a revolução ambiental, a revolução genética, a

revolução de materiais, a revolução digital e, acima de tudo, a revolução da informação”, afirma Hamel e Prahalad (1995, p. 31).

Setores tão desiguais como transporte, assistência médica, bancos, segurança, varejo, telecomunicações, indústria editorial, indústria farmacêutica, mão-de-obra em geral, educação e tantos outros estão sofrendo profundas transformações. Na grande maioria alavancadas principalmente pela base formada pela competitividade crescente, avanço tecnológico e consumidores cada vez mais racionais, conscientes e seletivos.

Até a década de 50, o ritmo de mudanças na sociedade era relativamente lento e uniforme. A conjuntura social, política, econômica e cultural de nosso país contribuiu para que muitas empresas preservassem uma forte relação com seu fundador ou patriarca, estabelecida desde a época em que ele fora o seu principal empreendedor.

Para Tavares (1991, p. 4), o planejamento estratégico começou nos Estados Unidos nos anos 60, com o intuito de criar e implementar estratégias que iriam aumentar a competitividade das organizações, envolvendo a separação entre o pensar e o fazer. Isto criou a função dos planejadores estratégicos. Esperava-se que os sistemas de planejamento gerassem as melhores estratégias, como também instruções detalhadas para executá-las, de maneira que os gerentes não incorressem em erros.

Basicamente, “a evolução dos conceitos e práticas associados ao planejamento estratégico está intimamente relacionada com a intensificação do ritmo e da complexidade das mudanças ambientais”. (Tavares, 1991, p. 10).

Para Gracioso (1991, p. 27), planejamento estratégico é definido pela alocação de recursos calculados para atingir determinados objetivos, num ambiente competitivo e dinâmico. Afirmo o autor que a função do planejamento estratégico é criar condições para o crescimento equilibrado da empresa. Acrescenta ainda que o sucesso dependerá da capacidade do líder para combinar as idéias do grupo numa estratégia de ação; obter o consenso de todos em torno dessa estratégia; e, finalmente, confiá-la ao grupo para que seja implementada.

Segundo Kotler (1994, p. 68), “o planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado continuamente mutante.”

De acordo com Oliveira (1991, p.20), “o planejamento estratégico pode ser conceituado como um processo gerencial que possibilita ao administrador estabelecer o caminho a ser seguido pela empresa, visando a otimização na relação da empresa com o seu ambiente.”

Gracioso (1991, p. 30) complementa afirmando que o planejamento é a “fronteira final do *marketing*.” É o conceito de *marketing* levado às suas últimas conseqüências, em termos de sua relevância na forma que a empresa define para conduzir os seus negócios.

De todo modo, cabe ressaltar a afirmação de Tavares (1991p. 10), onde “a evolução dos conceitos e práticas associados ao planejamento estratégico está intimamente relacionada com a intensificação do ritmo e da complexidade das mudanças ambientais.”

Neste sentido, Tavares (1991, p. 11) apresenta sua visão sobre a evolução do planejamento estratégico, dividindo-o em quatro etapas. Para o autor, em sua primeira etapa o planejamento ressaltou o orçamento, tornando-se esse o principal instrumento de controle à sua operacionalização. Já a Segunda fase privilegiou os objetivos em longo prazo; assim, a alocação e o controle dos recursos financeiros necessários à sua implementação passaram a representar a última etapa do processo. A terceira etapa privilegiou a estratégia que poderia se desenvolver num contexto eventualmente de longo prazo. Finalmente, a administração estratégica se diferenciou pela abordagem integrada e equilibrada de todos os recursos da organização para consecução de seus fins, aproveitando as contribuições de todas as etapas anteriores.

Nas visões de Vasconcelos Filho e Machado (1982, p. 17), “a adoção do planejamento estratégico requer, normalmente, uma mudança bastante significativa na filosofia e na prática gerencial da maioria das empresas públicas ou privadas.” O

planejamento estratégico não é implantável por meio de simples modificações técnicas nos processos e instrumentos decisórios da organização. É, na realidade, uma conquista organizacional que se inicia com mudanças conceituais de gerência, resultando em novas formas de comportamentos administrativos, além de novas técnicas e práticas de planejamento, controle e avaliação.

Esta colocação é corroborada por Antoine (1982, p. 20), “para quem a premissa do planejamento estratégico é de que as organizações desejem crescer e desenvolver-se física e economicamente no sentido de uma evolução positiva para o futuro.” Para MacCarthy (1982, p. 36) “o processo de crescimento e desenvolvimento, porém, não é tão simples, pois a existência de mudanças contínuas exige da organização uma capacidade de inovação e adaptação constantes”.

A estrutura básica do pensamento estratégico é baseada nas relações entre ambiente, estratégia e capacitação, de acordo com Pina (1994, p. 48). Para ele, a inteligência estratégica surge e cresce na compreensão e na prática destas relações.

Pina (1994, p. 49) afirma que estratégia “é a essência, a síntese de um processo de busca que determina a direção que a empresa vai tomar no caminho para o futuro”. É o principal resultado de um sistema de planejamento estratégico. É a visão macro que define o que a organização vai ser, e serve como guia para a elaboração de todos os planos e ações.

No ambiente das organizações, a necessidade de introduzir estratégias surgiu porque os outros mecanismos até então utilizados, como orçamentos e planejamento anuais, gestão por objetivos, orçamentos de base zero, diretrizes de controle, mostraram-se insuficientes para se lidar com a complexidade das variações inesperadas do ambiente, mudanças de orientação político-econômica, mudanças nas relações de mercado internacional, desafios tecnológicos impostos ao país e às organizações, controle de preços, processos recessivos e outras surpresas para as quais era também necessário se criar novas formas de gestão (GAJ, 1990, p. 65).

À medida que uma empresa cresce em tamanho e complexidade, cresce também o leque de decisões e ações, forçosamente tomadas ou executadas diariamente, que têm

relevância estratégica e de longo prazo. A partir de determinado ponto, somente um plano estratégico pode permitir analisar e avaliar corretamente estas decisões e ações. Assim sendo, segundo Gracioso (1991,p. 43), “o planejamento estratégico é um meio para se chegar a um fim”. Neste sentido, talvez a maior utilidade, enquanto plano, esteja em inspirar as pessoas, modificando as suas atitudes diante dos problemas e guiando-as através de caminhos nem sempre convergentes.

Essencialmente, portanto, o planejamento estratégico, objetiva ser uma alternativa para a sobrevivência e crescimento das organizações num mercado cada vez mais competitivo e dinâmico.

De acordo com Oliveira (1991, p. 21), o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Kotler (1994, p.69) afirma que “o propósito do planejamento estratégico é ajudar a empresa a selecionar e organizar os negócios de maneira que se mantenha saudável, apesar das turbulências que ocorrem em qualquer um de seus negócios específicos ou linhas de produto”. O autor defende a tese de que as empresas excelentes sabem como se adaptar a um mercado em mutação contínua. Praticam a “a arte do planejamento estratégico orientado para o mercado”. (Kotler, 1994, p.69).

Cobra (1994) afirma que, ao elaborar um Planejamento estratégico, a empresa deve avaliar o cenário ambiental e a sua interação com ele, bem como analisar as oportunidades de forma que se possa alocar recursos necessários para aproveitar todas as oportunidades existentes.

Segundo Oliveira (1991, p. 30), existem três níveis de planejamento, podendo ser de longo, médio e curto prazo, conforme identificados na figura 4:



Figura 4: Níveis de planejamento
Fonte: OLIVEIRA, D. P. R., (1991, p. 30).

O processo de planejamento estratégico, é geralmente de responsabilidade de níveis gerenciais mais altos da empresa, e precisa ser adequado à mesma, interagindo e prevendo os três níveis no processo decisório.

3. METODOLOGIA

Para se atingirem os objetivos propostos, a utilização de procedimentos metodológicos é de fundamental importância, pois possibilita que o estudo seja conduzido de forma mais adequada.

O planejamento do projeto inicia com o estabelecimento das formas de elaboração do trabalho. Esta elaboração nada mais é do que escolher os métodos adequados para a coleta, formatação, análise, apresentação e arquivamento de dados, buscando um melhor apontamento dos resultados.

No estudo realizado, quanto aos métodos de coletas de dados, caracteriza-se como um estudo de caso, pois “o estudo de caso é um estudo profundo, através do qual se procura conhecer aspectos detalhados sobre um ou poucos elementos da população”. (Mattar 1992, p.23).

Considerando que o presente plano de marketing objetiva a solução de problemas presentes e futuros, em consequência da falta de planejamento e pouco conhecimento de seus clientes, com relação a seu fim, pode ser classificado como aplicado, onde segundo Vergara (2000), é o tipo de estudo que é fundamentalmente motivado pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não.

Analisando a natureza das variáveis, pode-se considerar como sendo um estudo predominantemente qualitativo e eventualmente quantificado. De acordo com Richardson (1999, apud Beuren, 2003), os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis e compreender processos dinâmicos em grupos sociais.

Os procedimentos técnicos utilizados para a coleta de dados inicialmente são bibliográficos, visando o embasamento teórico necessário para melhor conhecimento do tema, de modo a consultar material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos científicos e, também, materiais disponibilizado na Internet. Houve a realização de coleta documental, a partir de documentos da empresa como contrato social, alvará

de funcionamento, notas fiscais, visando atender os objetivos definidos quanto às características da empresa e de seus processos.

Para complementar a coleta de dados, foi utilizada a observação do pesquisador. Para Lakatos e Marconi (2001, p.222), a observação é a técnica que “utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar”.

No desenvolvimento do presente projeto, foi realizado uma pesquisa mercadológica com o objetivo de coletar dados quantitativos, através de entrevistas informais com os clientes da empresa em estudo. Foi aplicado um questionário estruturado, não disfarçado, com questões de múltipla escolha, conforme o anexo 3, direcionadas ao levantamento de informações relativas à satisfação dos clientes da SP Diesel. Foram coletados dados de 88 clientes da região conurbada de Florianópolis, por ser a área onde a empresa atua, no período de 01 de setembro à 14 de outubro de 2005. Escolheu-se essa forma de coleta de dados, levando-se em consideração o fato que esta forma apresenta vantagens tanto para o pesquisado, como para o pesquisador. Sendo de fácil compreensão, simples aplicação, fácil preenchimento e análise, além de apresentar pouca possibilidade de erro, Mattar (1997).

Quanto à natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas, pode-se classificar como análise descritiva, pois responderá a questões como: quem, o que, quanto, quando e aonde. Para Mattar (1992, p.23), “o que a diferencia da pesquisa causal que responde o porquê de algum evento ou acontecimento”. Segundo o mesmo autor, “[...] a pesquisa descritiva tem o objetivo de expor o fenômeno em estudo [...]”. (1999, p.77).

O tratamento dos dados quantitativos foi feito através de tabulação simples das perguntas contidas no questionário. Posteriormente foram elaborados gráficos e tabelas, através do programa *Excel* versão *Windows XP*. Terminada a etapa de tabulação e de elaboração dos gráficos e tabelas, foi feita então uma análise das informações, a qual resultou em sugestões de ações para o melhoramento da situação na qual a empresa se encontra.

4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

O diagnóstico organizacional, é uma das etapas previstas do processo de desenvolvimento do planejamento estratégico, e requer, uma profunda análise do ambiente em que a empresa está inserida, para que, deste modo, a organização possa, de maneira mais organizada, neutralizar o impacto das incertezas e transformar possíveis problemas e ameaças em oportunidades de negócio.

De acordo com Oliveira (1996, p.84), “o ambiente empresarial não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas um conjunto bastante dinâmico em que atua, constantemente, grande quantidade de forças, de natureza e dimensões variadas, em diversas direções, e que mudam a cada momento, pelo fato de cada uma dessas forças interferir, influenciar e interagir com as demais forças do ambiente”.

A realização de um diagnóstico organizacional, constitui-se num instrumento de extrema valia para o bom desempenho do plano, pois analisa vários aspectos sobre variáveis ambientais externas e internas da empresa, e que, posteriormente, servirão de subsídios para elaboração do prognóstico.

4.1 Análise do Ambiente Externo

A análise do ambiente externo, permite que a organização identifique suas oportunidades, ameaças e questões estratégicas que poderão afetar seus fatores-chave de sucesso ao lado de outras influências estratégicas. (Cobra, 1991).

Na análise do ambiente externo da empresa, considerar-se-ão tanto fatores que influenciam direta quanto indiretamente a empresa, como: fatores econômicos, fatores político-legais, fatores sócio-culturais, fatores tecnológicos, fatores demográficos e níveis de concorrência. Avaliações que identificam as oportunidades e ameaças da empresa.

4.1.1 Fatores econômicos

Ao longo dos anos, o assunto crise econômica foi rotina no cenário nacional, resultado, inclusive, das altas taxas de juros e da crise cambial. Neste atual governo federal, essas altas taxas de juros ainda estão presentes no mercado, mas por outro lado, o governo conseguiu manter controle da inflação, fazendo com que o país venha tendo freqüentes índices de crescimento econômico, principalmente a partir de 1994 com o plano real.

Essa estabilidade econômica que proporcionou uma expansão no comércio, trouxe resultados diretos em Santa Catarina, particularmente no comércio varejista, que representa 12,5% do volume de vendas do Estado, de acordo com o IBGE. No município de São José, onde a empresa em estudo está localizada, esses crescimentos também foram registrados, conforme dados apresentados pelas Secretarias de Planejamento e da Fazenda de Santa Catarina. O município apresentou crescimentos significativos no número de estabelecimentos e no número de empregados, conforme o quadro abaixo.

Tabela 1: Número de estabelecimentos e empregados no município de São José

	2000	2001	2002	2003
Numero de estabelecimentos	1.858	1.879	1.942	2.049
Numero de empregados	6.656	7.435	7.938	8.423

Fonte: Secretaria do Planejamento e Fazenda do Estado de Santa Catarina (2005)

Ainda com relação aos registros das Secretarias de Planejamento e Fazenda, o número de estabelecimentos nos dias atuais é de 4.254 empresas de comércio varejista em São José, onde destas, 2.775 são micro empresas. Os valores das receitas totais neste segmento, também apresentaram crescimento no Município. No ano de 2000, essas receitas foram de R\$ 1.046.816.535, no ano de 2003, totalizaram um valor de R\$ 1.905.231.821, e até o primeiro semestre de 2005, as vendas totais foram de R\$ 1.331.634.546, o que representa um crescimento de aproximadamente 20% ao ano nas receitas totais do comércio varejista.

Esses dados apresentados demonstram que a estabilidade econômica trouxe resultados positivos para o município de São José, onde a SP Diesel está instalada. São fatores que estão contribuindo para o crescimento das empresas em geral e principalmente para a empresa em estudo.

4.1.2 Fatores político-legais

O ambiente político também é fundamental para o êxito de qualquer empresa. No Brasil fatores como reforma tributária, previdenciária e aprovação de leis fiscais, assim como fatores que influenciam o aumento dos preços, podem trazer grandes transformações para a vida das empresas.

De acordo com a Lei Federal nº. 9.316/96, a SP Diesel está legalizada como micro-empresa, pois apresenta um faturamento inferior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) ao ano, optante pelo SIMPLES – Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições. Esta constituída como sendo uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada do ramo de comercialização de bens de consumo e serviço.

As micro e pequenas empresas, que são responsáveis por gerar mais de 80% dos empregos diretos e indiretos, estão recebendo apoio do governo de Santa Catarina. De acordo com a Lei nº 13.342/05, foi criado a PRODEC – Programa de Desenvolvimento da Empresa Catarinense, com o objetivo de promover o desenvolvimento das empresas, por intermédio da concessão de financiamentos. Este programa poderá trazer resultados positivos à empresa em estudo, pois seus clientes terão facilidades em realizar investimentos e aumentar suas frotas de veículos.

Com relação ao sistema tributário, o Brasil é um dos países que possuem mais tributos a serem recolhidos, totalizando aproximadamente 56, classificados como impostos, taxas, encargos sociais e contribuições, o que representa cerca de 31% do PIB. A tabela 2, apresenta os tributos recolhidos pela SP Diesel, incluindo-se encargos federais, estaduais e municipais.

Tabela 2: Relação de tributos da SP Diesel

Encargos	Porcentagem
Simplex	5%
INSS	11%
FGTS	8%
ISSQN	2%

Fonte: Derkiam Dias

As questões ambientais, também afetam diretamente a empresa, sob o aspecto legal. A coleta do óleo usado contaminado e resíduos é feita por uma empresa terceirizada, sob a fiscalização da ANP – Agência Nacional do Petróleo, criada em 06 de agosto de 1997 através do Decreto Federal nº 9.478, que é o órgão regulador da indústria do petróleo. Já as leis do Ibama, com relação a resíduos e lixos orgânicos, ainda não estão direcionadas às oficinas mecânicas.

Outro fator político-legal que pode afetar diretamente a organização, é a lei municipal que rege os limites de ocupação, no caso de expansão do espaço físico da SP Diesel. Conforme a Lei municipal nº. 1605/85, que regulariza o zoneamento de uso e ocupação do território do município de São José, uma futura expansão territorial da empresa se tornaria viável, levando em consideração o índice de aproveitamento máximo, taxa de ocupação, regras de afastamento e regras de poluição sonora.

4.1.3 Fatores sócio-culturais

Na opinião de Gracioso (1992, p.77), “nunca a exata compreensão do que está ocorrendo a nossa volta foi tão importante para o empresário preocupado em traçar os rumos do seu negocio. Hoje não é apenas mais necessário o que ocorre fora de seus muros. É também mais difícil, porque as coisas mudam com mais rapidez”. O autor diz ainda que, para ter êxito, as organizações de hoje precisam ser flexíveis e reagir com rapidez às tendências sociais e conhecerem melhor os hábitos dos consumidores. Portanto, a exata compreensão das tendências sócio-culturais e demográficas, que acontecem atualmente no Brasil, parece ser fundamental para qualquer organização que tenha pretensões de manter-se ou mesmo crescer no mercado. Assim sendo, serão analisados, agora, alguns aspectos relacionados à este tema.

Um fator importante que vem se modificando nos últimos anos, é o comportamento das empresas com relação a manutenção dos seus veículos. Em época passada os clientes só freqüentavam as oficinas quando existia algum problema sério ou quando o veículo não andava mais. Nos dias atuais, muitas empresas estão preferindo realizar revisões gerais da parte mecânica, evitando assim possíveis acidentes e transtornos. Na SP Diesel, essas revisões correspondem a 40% do número total dos serviços, geralmente realizados a cada 30.000 km.

Na SP Diesel, apesar de ser uma empresa em que funcionários e dirigentes são familiares próximos, a estabilidade não predomina no ambiente de trabalho. A cultura dos funcionários também vem se modificando, na conscientização de que precisam estar participando de treinamentos para se atualizarem constantemente, evitando assim a renovação do capital humano.

A questão social também é outro fator de destaque na empresa. A SP Diesel, procura, sempre que possível, participar de trabalhos comunitários e atividades filantrópicas, doando dez quilos de alimentos não perecíveis mensalmente para a Paróquia de Campinas, e ajudando com patrocínios, vendas de rifas e cartelas de bingos nas festas paróquias nos bairros de Campinas e Kobrasol, que acontecem quatro vezes ao ano.

4.1.4 Fatores tecnológicos

Economizar tempo, dinheiro e pessoal, e ainda oferecer um atendimento melhor ao cliente esta se tornando uma obrigação para as empresas do setor de manutenção automobilística, principalmente pela automação comercial. Nos dias atuais, o uso da tecnologia tornou-se condição indispensável para o desenvolvimento de qualquer empreendimento, face aos novos desafios advindos da instabilidade ambiental e de uma concorrência acirrada.

Apesar de todas essas justificativas, a SP Diesel realiza poucos investimentos na área tecnológica, principalmente do setor administrativo. Os maiores investimentos são realizados em máquinas e ferramentas operacionais, utilizados na reparação de peças e consertos dos veículos, mesmo trabalhando somente com veículos a diesel, onde a

exigência de tecnologia e de máquinas modernas é menor. Abaixo segue a relação de máquinas e equipamentos do setor operacional, tempo de existência, investimento realizado apresentando valores atualizados, e tempo de superação dos equipamentos.

Máquinas e ferramentas	Tempo de existência	Investimento* (valores atualizados)	Tempo de superação
150 - ferramentas de pequeno porte (chave de boca, estrela, roda, cubo)	18 anos	6.000,00	30 anos
01 - prensa Schuls para 30 toneladas	5 anos	2.100,00	15 anos
01 - compressor de ar Schuls de 400 litros	3 anos	2.430,00	10 anos
01 - torquímetro para 250 kg	5anos	435,00	10 anos
01 - aparelho de solda elétrica Super Bantan	18 anos	1.210,00	30 anos
01 - furadeira de bancada Wanke FB 0100	15 anos	1.420,00	25 anos
02 - “macaco-jacaré” para 5 ton.	10 anos	1.600,00	20 anos
05 - “macaco-hidraulico” para 10 ton.	15 anos	1.800,00	25 anos
01 - furadeira Bosh	8 anos	530,00	15 anos
01 - lixadeira Bosh	3 anos	745,00	10 anos
01 - retífica Makita	3 anos	306,00	10 anos

Quadro 1: Relação de máquinas e equipamentos

Fonte: Derkiam Dias

* Valores em reais

Os serviços de retífica e regulagem de motor, que exigem uma maior tecnologia, são realizados por terceiros.

O setor administrativo apresenta uma máquina de computador Pentium III, com internet a cabo; uma impressora Lexmark Z31; um aparelho de fax Panasonic e dois aparelhos telefonicos. Todo o setor contábil é terceirizado e o contado com os fornecedores e clientes são realizados via telefone e fax.

4.1.5 Fatores demográficos

Uma análise demográfica da região onde a empresa esta localizada e atua, denota ser de fundamental importância para a definição de estratégias futuras de mercado.

De acordo com a tabela abaixo, são apresentados os dados demográficos da região conurbada de Florianópolis, que compreende os municípios de Biguaçu, São José, Florianópolis e Palhoça.

Tabela 3: Dados demográficos da região conurbada de Florianópolis – 2003

Município	População Total	Taxa de Urbanização	Densidade Demográfica
Biguaçu	52.394	97,26	156,00
Florianópolis	369.102	97,04	845,59
Palhoça	113.312	95,30	302,30
São José	185.039	96,65	1,535
Total	764.492	-----	-----

Fonte: Estimativa IBGE

Em relação aos dados demográficos, podem-se observar os dois municípios mais populosos, Florianópolis e São José, que representam o mercado com o maior número de clientes da empresa. Nesses Municípios, também concentra-se o maior número de veículos da região conurbada de Florianópolis, conforme tabela abaixo, que apresenta a quantidade de veículos por região e o seu respectivo crescimento.

Tabela 4: Frota de veículos por Município

Município	2000	2001	2002	2003	2004
Biguaçu	9.546	10.883	12.021	13.371	14.760
Florianópolis	140.637	154.695	154.039	165.615	174.181
Palhoça	20.358	23.024	26.049	29.254	32.657
São José	47.655	55.928	57.594	61.327	66.243
TOTAL	218.196	244.530	249.703	269.567	287.841

Fonte: Detran/SC

O mercado de manutenção automobilística dessa região vem se expandindo na medida em que os empresários percebem a necessidade de investir no próprio negócio ao invés de utilizarem os recursos disponíveis para interesse pessoal. O município de São José, principalmente o bairro de Campinas, onde se localiza a SP Diesel, apresenta um grande potencial no comércio varejista e no ramo automobilístico, especificamente. São aproximadamente 14 empresas deste ramo em diferentes segmentos, como

manutenção mecânica, manutenção elétrica, oficinas de lataria e pintura e revendas de automóveis, todas concentradas na mesma quadra.

Por outro lado, por pertencer a uma zona urbana mista, com comércio e residências, conforme a lei municipal nº 1605/85, o crescimento populacional e o surgimento de inúmeros prédios residenciais no município, vêm dificultando o deslocamento dos clientes, principalmente os caminhões de grande porte. Esse crescimento populacional na área urbana, em São José, pode ser analisado através dos dados estatísticos. De acordo com o IBGE, nos anos 90, a população rural era de 7.798 habitantes e a zona urbana possui 124.411 habitantes. Em 2000, os habitantes em zonas rurais eram de 2.329 e a zona urbana apresentava 171.230 habitantes.

4.1.6 Fornecedores

A SP Diesel, por trabalhar com uma série de linhas de produtos e serviços de diferentes marcas e modelos, possui vários fornecedores diretos, principalmente na região conurbada de Florianópolis. Para a seleção desses fornecedores, é necessário definir produtos, preços, prazos de entrega, condições de pagamento, localização e qualidade dos produtos.

Um importante fornecedor da empresa é a Agricopel Comércio de Derivados de Petróleo Ltda, situada na rua Pomerode, nº. 36, Vilanova, na cidade de Jaraguá do Sul – SC. Este fornecedor é responsável pelo fornecimento de óleos de motores e graxas lubrificantes. A tabela 5 apresenta a relação de produtos fornecidos, preços e quantidade de produtos comprados desde 2002 até o primeiro semestre de 2005.

Tabela 5: Produtos fornecidos Agricopel

Produto	Quantidade e preço unitário (R\$)							
	2002		2003		2004		2005	
	qd	RS	qd	RS	qd	RS	qd	RS
Óleo lubrificante 15w40 – 20L	16	75,42	15	75,36	21	78,95	16	82,70
Óleo lubrificante 30 – 20L	12	60,53	08	60,21	14	64,58	11	70,54
Óleo lubrificante 40 – 20L	13	60,28	11	58,46	16	67,90	12	71,40
Óleo lubrificante ATF - 20L	02	87,46	01	88,96	04	94,44	03	98,41
Óleo lubrificante 90 – 20L	06	85,47	07	86,36	12	91,85	09	95,65
Tutela Jota MP-2 – 20kg	02	105,89	01	104,60	02	112,65	01	114,75
TOTAL	51	3.616,24	43	3.053,22	69	5.128,43	52	4.226,77

Fonte: Derkiam Dias

A quantidade de compras realizadas pela SP Diesel com relação a óleos de motores e graxas lubrificantes, representam aproximadamente 12% do numero total de compras feitas pela empresa no ano de 2004.

Outro importante fornecedor da SP Diesel é a empresa Scherer S/A Comércio de Autopeças, situado na Rua Santos Saraiva, nº. 1217, no bairro do Estreito, na cidade de Florianópolis – SC. Responsável pelo fornecimento de peças em geral de todas as marcas de veículos, em 2004, este fornecedor representou aproximadamente 45% do volume geral de compras da SP Diesel

Além de oferecer tele-entrega e agilidade na prestação do serviço, o Scherer S/A oferece 55% de desconto para as oficinas cadastradas, disponibilizando ótimos preços de mercado. A tabela 6 apresenta os principais produtos fornecidos, preços e quantidade consumida nos últimos anos, considerando também o primeiro semestre de 2005.

Tabela 6: Produtos fornecidos Scherer S/A

Produto	Quantidade e preço unitário (R\$)							
	2002	2003		2004		2005		
qd	R\$	qd	R\$	qd	R\$	qd	R\$	
Platô de embreagem MB 1113/1313	05	223,71	04	220,69	07	236,40	04	228,60
Platô de embreagem MB 709/710/912	03	269,86	05	285,64	08	297,58	05	292,38
Disco de embreagem MB 1113/1313	05	94,21	04	102,58	07	97,00	04	100,80
Platô de embreagem MB 709/710/912	03	159,36	05	172,00	08	180,95	05	181,56
Rolamento de embreagem MB 1113/1313	05	45,20	04	48,60	07	54,00	04	51,00
Rolamento de embreagem MB 709/710/912	03	98,53	05	97,50	08	105,62	05	100,26
Pastilha de freio MB 709/710/912	18	36,00	24	47,00	31	45,00	28	48,00
Lona de freio VW 6.90/7.90	15	38,97	18	42,58	24	40,65	14	43,68
Retentor MB 709/710/912	34	7,60	30	8,90	43	7,00	38	11,40
Rolamento interno MB 709/710/912	05	69,74	08	70,54	12	78,69	08	74,10
Rolamento externo MB 709/710/912	06	71,00	04	68,42	16	70,25	10	71,28
Amortecedor MB 709/710/912	13	40,65	15	45,87	18	50,61	11	51,30
Borracha de estabilizador MB 709/710/912	26	3,00	32	4,50	30	6,00	28	6,00
Pivô da suspensão F1000/4000	03	28,61	06	33,00	07	31,90	03	34,32
Cilindro de roda MB 709/710/912	05	27,50	08	30,64	12	29,78	06	32,40
Cilindro de roda VW 6.90/7.90	08	20,94	06	28,54	13	26,73	05	29,34
TOTAL	157	6.661,80	178	8.709,03	251	13.233,03	178	9.263,28

Fonte: Derkiam Dias

Com relação aos produtos que apresentam maior rentabilidade, apresentados na tabela 7, a empresa Car - Central de Auto Peças e Rolamentos, localizada na rua Nossa Senhora do Rosário, nº. 724, no bairro do Jardim Atlântico, na cidade de Florianópolis – SC, é responsável pelo seu fornecimento. Esta empresa oferece desconto de até 40%, para as oficinas cadastradas, efetuando somente volumes de vendas maiores de R\$ 250,00 (duzentos e cinquenta reais). A seguir é apresentada a relação de produtos e preços oferecidos nos últimos anos, bem como a quantidade fornecida para a SP Diesel.

Tabela 7: Produtos oferecidos Car – Central de Auto Peças

Produto	Quantidade e preço unitário (R\$)							
	2002		2003		2004		2005	
	qd	R\$	qd	R\$	qd	R\$	qd	R\$
Kit de motor (pistão, anéis e camisa)	03	694,52	06	703,65	08	705,44	05	712,60
F1000/4000 - VW 6.90/7.90								
Coroa e pinhão								
MB1113/1313	04	280,61	07	288,50	09	296,54	04	291,00
Caixa satélite								
MB1113/1313	05	500,30	06	506,98	06	521,40	02	530,40
Coroa e pinhão								
VW 6.90/7.90	04	378,41	08	364,10	06	385,96	04	383,50
Caixa satélite								
VW 6.90/7.90	01	298,60	03	300,20	04	308,30	02	312,00
TOTAL	17	7.519,74	30	13.746,04	33	14.989,74	17	7.945,80

Fonte: Derkiam Dias

Com relação aos produtos apresentados acima, a grande potencialidade está na sua capacidade rentável para a empresa, gerando lucros de aproximadamente 50% sobre o preço de compra, mesmo não sendo as linhas de produtos de maiores frequências. As compras totais desses produtos, representaram no ano de 2004, aproximadamente 30 % do volume total de compras realizadas pela SP Diesel.

A SP Diesel também possui dois fornecedores para prestação de serviços. Um desses é a empresa Retífica Scardueli Ltda, localizada na Av. Ivo Silveira, nº 3519, no bairro do Estreito, em Florianópolis – SC, que presta serviços de retificação de motores

e peças. A Scardueli realiza a retífica do virabrequim, retífica de biela e serviços de plainagem de cabeçote, conforme a tabela 8. Esses serviços correspondem a 5% dos valores gastos pela empresa com fornecedores.

Tabela 8: Serviços prestados pela Scardueli

Serviço	Quantidade e preço unitário (R\$)							
	2002		2003		2004		2005	
	qd	R\$	qd	R\$	qd	R\$	qd	R\$
Retífica Virabrequim	03	200,00	03	230,00	04	230,00	02	250,00
Retífica biela	03	85,00	02	100,00	03	100,00	02	120,00
Plainagem de cabeçote	02	150,00	02	160,00	03	170,00	01	180,00
TOTAL	08	1.155,00	08	1.210,00	10	1.730,00	05	920,00

Fonte: Derkiam Dias

O outro fornecedor de prestação de serviços é a empresa Mecânica Meriti, localizada na rua Marechal Castelo Branco, nº 182, em Campinas, São José – SC. Presta serviços de torneiro mecânico, ao preço de R\$ 30,00 (trinta reais) por hora trabalhada. Esse valor vêm se mantendo desde o ano de 2003, já no ano de 2002, o valor cobrado era de R\$ 20,00 (vinte reais). Abaixo são apresentados os valores cobrados e o número de horas de serviços prestados.

Tabela 9: Serviços prestados pela Mecânica Meriti

Serviço	Quantidade e preço da hora (R\$)							
	2002		2003		2004		2005	
	qd	R\$	qd	R\$	qd	R\$	qd	R\$
Serviço de torno (hora trabalhada)	38	20,00	44	30,00	42	30,00	26	30,00
TOTAL	38	760,00	44	1.320,00	42	1.260,00	26	780,00

Fonte: Derkiam Dias

4.1.7 Análise da concorrência

Segundo Kotler (1998), o mercado concorrente é composto por empresas que fabricam o mesmo produto ou que satisfazem a mesma necessidade do consumidor. Através desta definição, serão analisados os principais concorrentes da SP Diesel, apresentando-os e destacando seus pontos fortes e fracos.

4.1.7.1 Considerações sobre o mercado e a concorrência

O mercado de peças e manutenção automobilística pode ser caracterizado como bastante competitivo, principalmente tratando-se de automóveis de pequeno porte. Com relação a veículos a diesel, incluindo-se aí utilitários e caminhões, esta concorrência também ocorre, porém, com menos intensidade.

Essa grande concorrência deve-se ao fato da grande potencialidade de lucro neste setor, tornando-se um mercado altamente atraente. A tabela a seguir, apresenta os crescimentos nas receitas líquidas totais do comércio varejista e do segmento de peças e acessórios para veículos automotores nos últimos anos, no estado de Santa Catarina.

Tabela 10: Receitas líquidas do setor de peças e acessórios automotivos em Santa Catarina

Período	Receitas líquidas totais	Receitas líquidas no setor
1999	R\$ 14.988.640	R\$ 2.327.474
2000	R\$ 17.838.318	R\$ 2.414.657
2001	R\$ 20.059.557	R\$ 2.535.470
2002	R\$ 22.205.965	R\$ 3.062.361

Fonte: Estimativa IBGE

Outro fator que vem contribuindo para o sucesso do setor e por consequência, o aumento da concorrência, é a facilidade de se obter financiamentos, principalmente a partir de 1993. Com isso, as empresas vêm se expandindo, aumentando suas frotas e impulsionando as vendas desse segmento.

4.1.7.2 Apresentação dos concorrentes

Para se obter um plano estratégico bem elaborado e, por consequência, formular estratégias e ações de marketing para a SP Diesel, é necessária uma análise individual de cada um dos seus concorrentes.

A) Oficina Dias Diesel Ltda.

Fundada em 1980 por seu proprietário Inácio Avelino Dias, esta empresa localiza-se na Rua Pedro Bunn Junior, nº 37, no bairro de Campinas, no município de

São José – SC. Trata-se de um concorrente direto, pois, assim como a empresa em estudo, foi uma das pioneiras na cidade no ramo de peças e manutenção automotiva e atua na manutenção de veículos a diesel de todas as marcas.

Apresenta como ponto forte, a grande experiência no ramo e como pontos fracos, a localização de difícil acesso, pouca capacitação dos funcionários e atendimento desqualificado. Essas informações foram obtidas através de conversas informais com o proprietário da empresa.

B) Oficina Diesel Car Oliveira

Presente no mercado desde 1991, esta empresa localiza-se na Rua Osni João Vieira, no bairro de Campinas, no município de São José – SC. Assim como a empresa anterior, trata-se também de um concorrente direto, pois está situada muito próxima da SP Diesel e atua somente com veículos a diesel.

De acordo com um funcionário da empresa, este concorrente tem como pontos fortes, a experiência no ramo e uma boa localização. Já como pontos fracos, apresentam uma infra-estrutura limitada e desorganizada, instalações antigas e poucos funcionários.

C) Rei Diesel Peças e Serviços Ltda.

Localizada na rua J. Weingartner, nº 4604, no município de Palhoça na Grande Florianópolis. Fundada em 1996, esta empresa possui um grande potencial pela sua infra-estrutura e quantidade de funcionários. Atua na manutenção e peças de veículos a diesel de todas as marcas e modelos, tratando-se aí de um concorrente direto, apesar de estar localizada aproximadamente 20 km da empresa em estudo.

Através de uma conversa informal com o gerente comercial, pôde-se destacar alguns pontos fortes e fracos desta empresa. Assim como os demais concorrentes, um dos seus pontos fortes é a experiência dentro do setor e também a boa localização. Como ponto fraco, apresenta um atendimento desqualificado.

D) DVA Veículos S.A

Esta empresa começou a operar no setor de manutenção automotiva em 1988, porém já atua há 30 anos na revenda de caminhões da marca Mercedes. Ela faz parte de um grupo gaúcho que também atua na área de construção de estradas. Está localizada na BR-101, Km 203, em São José. Dos concorrentes apresentados, este é o concorrente menos direto da empresa em estudo, pois é uma empresa concessionária trabalhando somente com veículos da marca Mercedes-benz.

Por se tratar de uma grande empresa no setor automotivo, a DVA Veículos apresenta como pontos de destaque, a alta tecnologia utilizada, grandes instalações modernas, bom número de funcionários e um nome bastante sedimentado no mercado. Com relação aos pontos fracos, os de maior destaque são os preços elevados por se tratar de uma empresa autorizada de Multinacional e por trabalhar com prestação de serviços cobrados por hora trabalhada.

4.1.7.3 Análise comparativa da SP Diesel e seu concorrentes

Torna-se bastante complexa a comparação dos fatores competitivos dentre as empresas, uma vez que se trabalha com uma linha muito grande de produtos e serviços, variando o preço de veículo para veículo.

Mesmo com tamanha complexidade, para a definição dos padrões de análise e comparação, procurou-se definir alguns produtos e serviços de importância no setor, através de contato com as empresas acima citadas, realizado-se uma pesquisa de preços. Os produtos selecionados foram:

- Kit de motor (pistão, anéis e camisa) – F1000/F4000, VW 6.90/7.90;
- Platô de embreagem – MB 709/710/912;
- Disco de embreagem – MB 709/710/912;
- Rolamento de embreagem – MB 709/710/912;
- Coroa e pinhão (diferencial) – MB 1113/1313;
- Caixa satélite (diferencial) – MB 1113/1313;

- Pastilha de freio – MB 709/710/912;
- Retentor – MB 709/710/912;
- Rolamento interno – MB 709/710/912;
- Rolamento externo – MB 709/710/912.

Com relação aos serviços prestados, foram selecionados os seguintes:

- Serviço de troca de kit de motor – F1000/4000;
- Serviço de embreagem – MB 709/710/912;
- Serviço de diferencial – MB 1113/1313;
- Serviço de freios – MB 709/710/912.

Tabela 11: Preço de venda dos produtos

Produtos	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C	Concorrente D	SP Diesel
Kit de motor F1000/4000 - VW 6.90/7.90	1,064,00	1.110,00	1.080,00	Não trabalha	1.018,00
Platô de embreagem MB 709/710/912	472,30	496,00	490,00	523,60	487,30
Disco de embreagem MB 709/710/912	305,00	312,00	308,00	354,00	302,60
Rolamento de embreagem MB 709/710/912	167,00	170,00	168,90	181,00	167,10
Coroa e pinhão MB1113/1313	475,00	492,00	502,00	513,00	485,00
Caixa satélite MB1113/1313	886,50	878,00	864,00	895,00	884,00
Pastilha freio MB 709/710/912	75,00	85,00	79,00	91,00	80,00
Retentor MB 709/710/912	20,00	19,00	18,00	12,00	19,00
Rolamento interno MB 709/710/912	123,00	136,00	124,60	150,30	123,50
Rolamento externo MB 709/710/912	119,60	124,00	118,30	134,00	118,80

Fonte: Derkiam Dias

Dentre as empresas citadas como concorrentes da SP Diesel, nenhuma apresentou preço mais acessível que a empresa em estudo, com relação aos produtos kit de motor e disco de embreagem. Com relação aos produtos platô de embreagem, rolamento de embreagem, coroa e pinhão e rolamento interno, a empresa Oficina Dias Diesel apresentou os melhores preços, sendo que a SP Diesel ficou em segundo lugar na pesquisa. Para a pastilha de freio, a Oficina Dias Diesel apresentou o melhor preço, com a SP Diesel apresentando o terceiro melhor preço. Já a caixa satélite teve o preço mais acessível na Oficina Diesel Car Oliveira e o rolamento externo na Rei Diesel Peças e Serviços, ambos com a SP Diesel apresentando o segundo melhor preço.

Tabela 12: Preços dos serviços prestados

Serviço	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C	Concorrente D	SP Diesel
Trocar Kit motor F1000/F4000 – VW 6.90/7.90	550,00	600,00	650,00	Não trabalha	550,00
Serviço de embreagem MB 709/710/912	100,00	110,00	120,00	160,00	110,00
Serviço de diferencial MB 1113/1313	160,00	150,00	180,00	250,00	150,00
Serviço de freios (preço por roda) MB 709/710/912	30,00	30,00	35,00	36,00	30,00

Fonte: Derkiam Dias

Com base na tabela acima, a SP Diesel apresenta os preços mais acessíveis em todos os serviços analisados, com exceção no serviço de embreagem, no qual o concorrente A, apresenta o melhor preço.

Outro fator que serve de comparação entre a SP Diesel e seus concorrentes, é a análise do faturamento bruto. A tabela 13 apresenta as receitas brutas anuais, registradas contabilmente, considerando-se os exercícios de 2002 até o primeiro semestre de 2005.

Tabela 13: Demonstrativos das receitas da SP Diesel e de seus concorrentes

Empresa	2002	2003	2004	2005
Concorrente A	113.458,10	115.952,22	112.804,97	64.972,54
Concorrente B	76.822,54	75.648,52	79.452,36	46.366,25
Concorrente C	120.540,87	127.951,46	128.897,55	86.398,45
Concorrente D	305.412,55	326.941,13	320.469,73	189.965,42
SP Diesel	105.452,66	109.577,41	110.499,41	76.604,65

Fonte: Derkiam Dias

Analisando o faturamento das empresas nos últimos anos, percebe-se certo equilíbrio no volume de vendas oficial apresentado, com exceção da empresa DVA Veículos, que é uma autorizada e apresenta-se como uma empresa de grande porte, atuando em vários segmentos na área de veículos automotores.

4.1.8 Análise das oportunidades e ameaças

Após ser realizada a análise do ambiente externo da SP Diesel, será elaborada uma análise das oportunidades e ameaças que atingem a empresa, tomando-se como base todo diagnóstico externo realizado.

Segundo Oliveira (1992, p.65), “oportunidades são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las; e ameaças são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições desfavoráveis para a mesma”.

Abaixo estão identificados alguns fatores que representam oportunidades a serem consideradas pela SP Diesel:

- **Fatores econômicos:**

A estabilidade econômica dos últimos anos vem permitindo o desenvolvimento das empresas e aumentando o número de estabelecimentos na região onde a empresa esta localizada, aumentando assim, o número de clientes e a área de atuação da SP Diesel.

- Fatores políticos:

O governo está criando leis e disponibilizando recursos para facilitar os financiamentos das empresas, principalmente as microempresas e empresas de pequeno porte. Com esses financiamentos, as empresas podem realizar investimentos e aumentar suas frotas de veículos, trazendo resultados positivos para o setor de manutenção automotiva.

- Fatores demográficos:

O município de São José, principalmente o bairro de Campinas, onde a SP Diesel está instalada, apresenta um grande potencial no comércio varejista do ramo automobilístico. São diversas empresas, concentradas com certa proximidade, que atuam no comércio de veículos, na manutenção mecânica e elétrica e na parte de lataria e pintura. Assim, essa região tornou-se conhecida, pela grande diversidade de empresas do mesmo setor, em diferentes segmentos.

- Fatores Sócio-culturais:

A SP Diesel participa de ações filantrópicas no bairro, ajudando com patrocínio em festas religiosas e com doações de alimentos para as paróquias. Assim, tem-se uma imagem positiva por parte da população.

- Fornecedores:

Os fornecedores da SP Diesel, podem ser considerados como uma oportunidade. São empresas honestas, competentes e de grande eficiência na pronto-entrega, além de, na sua maioria, estar localizada próxima à empresa em estudo.

Dentre todas as oportunidades consideradas, os fatores políticos com relação à criação de leis para facilitar os financiamentos, podem ser considerados como de grande importância para a empresa, permitindo que a SP Diesel, possa expandir sua área de atuação.

Na determinação das ameaças também foi utilizado como base o diagnóstico externo realizado. Entre as ameaças, destacam-se as seguintes:

- Fatores legais:

As altas taxas de juros e a grande carga tributária tornam os investimentos muito onerosos para a empresa, principalmente na área tecnológica. Esses fatores dificultam os investimentos na empresa, pela escassez de recursos financeiros.

- Fatores tecnológicos:

A empresa vem realizando poucos investimentos em tecnologia, principalmente na área administrativa, em decorrência da falta de recursos e do alto investimento exigido no setor. Assim podem-se considerar esses fatores, como uma ameaça para a SP Diesel.

- Concorrência:

Apesar do número de concorrentes não ter aumentado muito nos últimos anos, a principal ameaça para a SP Diesel é a acirrada concorrência. Isto está diminuindo as margens de lucro e fazendo com que as empresas de manutenção automotiva fiquem sem capacidade financeira para comprar em grandes quantidades a preço menores, realizar investimentos e renovar suas ferramentas e máquinas de manutenção.

Analisando as oportunidades e ameaças da SP Diesel, pode-se destacar que os fatores políticos vêm influenciando o setor de manutenção automotiva através das facilidades em financiamentos, gerando o crescimento das empresas e aumento os investimentos em veículos, se apresentando como uma oportunidade para a empresa. Nesta análise, destaca-se também a acirrada concorrência do setor, que diminui a margem de lucro e onera excessivamente os investimentos e recursos disponíveis para capital de giro, sendo entendida como uma ameaça para a SP Diesel.

4.2 Análise do ambiente interno

A análise do ambiente externo apresenta os seguintes tópicos: histórico da empresa, estrutura organizacional atual, espaço tecnológico e físico, equipamentos e máquinas, moveis e utensílios, departamento de recursos humanos, departamento de marketing, missão e objetivos, estratégias e clientes. Apresenta também o composto de marketing, o sistema de compras, análise de vendas e a situação financeira da empresa. Após todas estas considerações, formula-se os pontos fortes e fracos da SP Diesel.

4.2.1 Histórico da empresa

A Oficina Diesel SP Ltda é uma empresa Josefense que desde 1988 atua no comercio varejista de peças e acessórios para veículos e manutenção e reparação de acessórios para veículos automotores. Os proprietários, Ildemar Dias e Sergio Eli, foram um dos pioneiros na cidade no ramo de manutenção automotivas, conquistando um excelente mercado e ainda clientes muito fiéis.

A empresa matriz localiza-se em São José e possui atualmente uma filial no município de Santo Amaro da Imperatriz, fundada em 2004. Na cidade de São José, a matriz que é objeto de estudo, situa-se na rua Valter Borges s/n, Campinas, São José/SC, com 07 funcionários trabalhando no segmento de peças e acessórios automotivos. Para fins jurídicos a empresa se enquadra no critério do SIMPLES por possuir faturamento anual inferior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais). É uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada com capital social constituído em R\$ 20.000,00 (vinte mil reais).

Com relação aos produtos vendidos e serviços prestados, a empresa comercializa peças e acessórios de veículos a diesel da marca, Mercedes Bens, Volkswagen, Renault, Fiat e Agrale e presta serviços de manutenção e reparação de suspensão, embreagens, freios, diferencial e motores. Na totalidade da organização o número de funcionários ultrapassa a 18 profissionais e 130 clientes diretos.

A SP Diesel é uma empresa certificada pela legislação nacional e especializada para atuação em serviços automotivos. A empresa disponibiliza ao cliente, serviços de alto padrão, confiabilidade, rapidez e preços e prazos acessíveis. Com supremacia nas

exigências do mercado, a SP Diesel vem consolidando uma relação de confiança, qualidade, eficiência e superando as expectativas de seus clientes.

4.2.2 Estrutura organizacional atual

A SP Diesel está estruturada organizacionalmente de maneira formal. Analisando-se sua estrutura de poder, pode-se definir a existência de um diretor superintendente, uma gerencia administrativa/financeira, uma gerencia operacional e um coordenador de filial.

A superintendência da empresa é ocupada pelo proprietário, Ildemar Xavier Dias, que é o responsável pelo comando geral e pela tomada das principais decisões.

A gerencia administrativa/financeira é ocupada por Valda Elza Dias. Esta gerencia é responsável pelos serviços administrativos em geral, contas a pagar e contas a receber, desenvolvendo também serviços na área de recursos humanos. É um cargo de grande responsabilidade, pois administra todos os recursos movimentados pela empresa.

A gerencia operacional, que é ocupada por Valmor Arcelino Vieira, é responsável pelo atendimento direto dos clientes, solicitação de compras e acompanhamento e monitoração dos serviços prestados. Devido a sua complexidade, este cargo é ocupado pelo funcionário mais experiente na área de manutenção automotiva, sendo o responsável direto dos serviços.

A coordenação de filial é ocupada por Sergio José Eli, que administra a filial situada no município de Santo Amaro da Imperatriz. Possui autonomia para realização de compras, serviços e tomadas de decisões.

A microempresa conta com apoio jurídico e contábil de empresas terceirizadas de modo que possa atuar dentro das leis específicas do negócio em questão, mantendo em ordem toda e qualquer movimentação financeira, bem como os registros contábeis. Na figura 03 é apresentado o organograma da empresa.

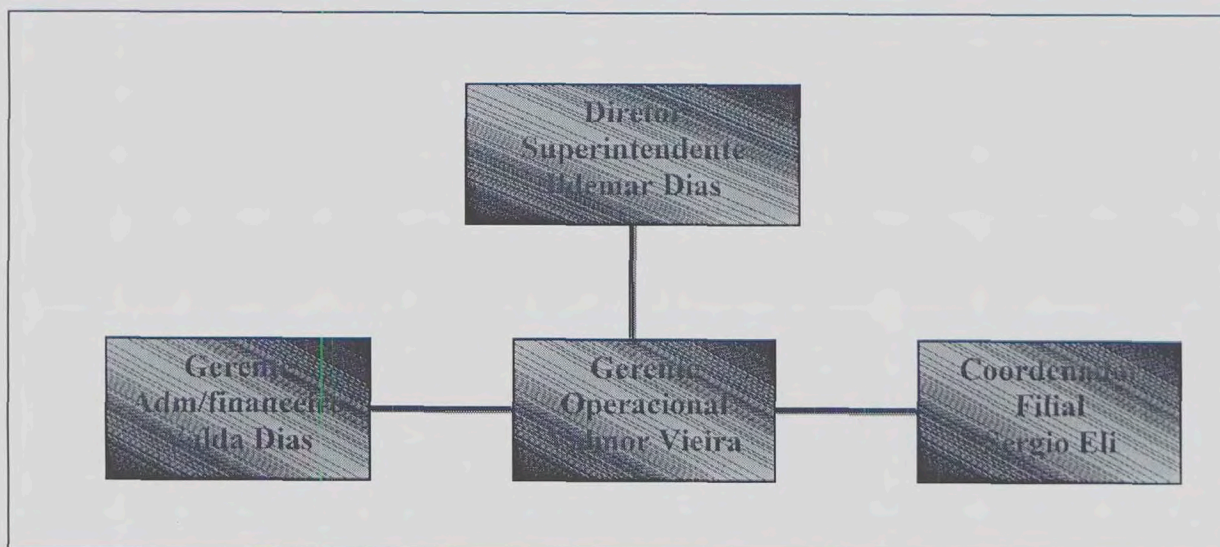


Figura 3: Organograma da empresa SP Diesel

Fonte: Oficina Diesel SP Ltda

4.2.3 Espaço tecnológico e físico (layout)

O layout de um empreendimento compreende a concepção arquitetônica das instalações, de modo a definir o arranjo físico que melhor se adequa à realização das atividades empresariais.

A SP Diesel é uma empresa que trabalha com a comercialização de bens e serviços, necessitando de um escritório para o desenvolvimento de suas atividades administrativas, uma área para o armazenamento de estoques, uma área para desenvolver as atividades operacionais de maior especialização como lavagem de peças e serviços de motor e cambio e uma área para desenvolver as atividades operacionais em geral.

A área total destinada à empresa é de 228m², que vem se demonstrando pequeno, com relação ao numero de clientes e capacidade produtiva. O escritório possui 10m², sendo ocupado por uma mesa em madeira, um computador, uma impressora, um fax, duas prateleiras e um armário. Este é o ambiente administrativo e comercial da empresa, onde os atendimentos a clientes e fornecedores são realizados. A área de estoque possui 19,5 m², composto por prateleiras de 13 metros. Com relação ao espaço destinado às atividades operacionais de maior especialidade, esta apresenta 41,5m², composta por duas bancadas em madeira e um armário. A empresa possui também um lavador de

peças com 10m², um banheiro com 4,5m² e uma copa com 6m² contendo uma pia e uma geladeira. Por fim, a área operacional possui 136,5 m², onde estão dispostos todos os equipamentos e ferramentas operacionais e uma bancada em madeira, onde são realizados os serviços em geral.

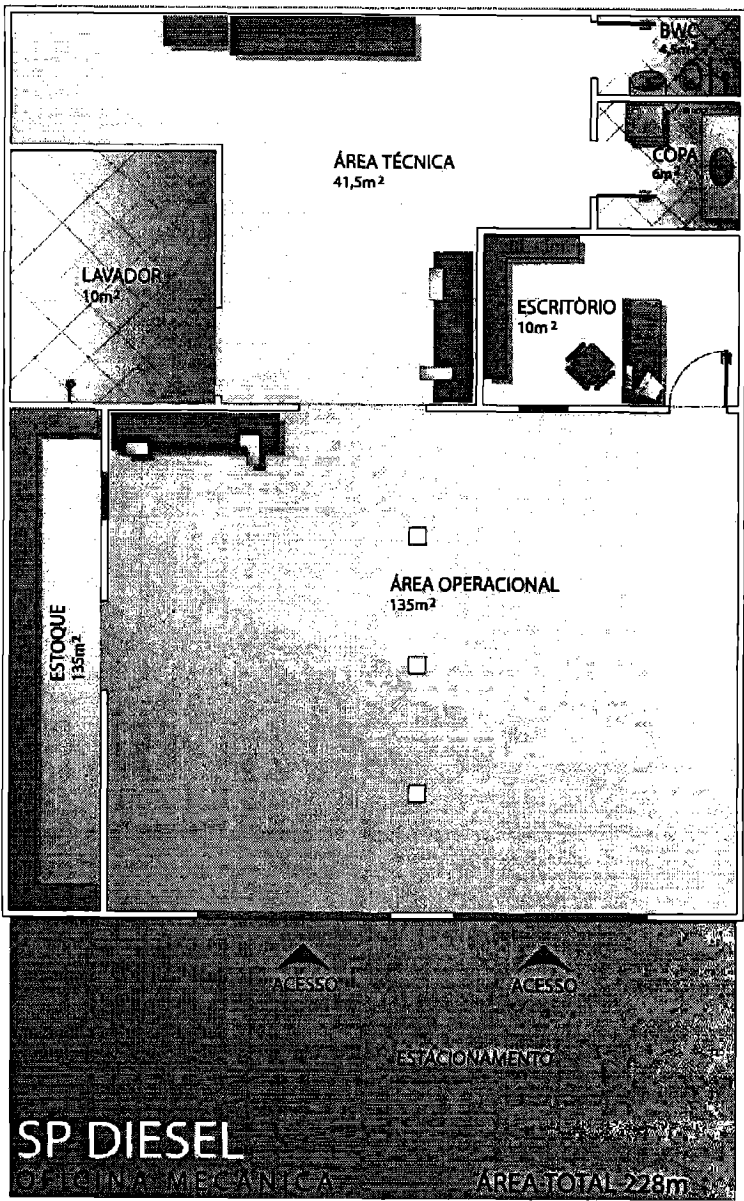


Figura 4: Layout SP Diesel
Fonte: Derkiam Dias

4.2.4 Recursos humanos

A administração de recursos humanos de uma microempresa, em geral, é uma tarefa bastante simplificada. De acordo com Mintzberg (1995) a administração é simples por possuir reduzida divisão do trabalho, pequena hierarquia administrativa e por concentrar o poder de decisão nas mãos do principal executivo.

A empresa não possui um departamento de recursos humanos específico. Todos os serviços referentes a este segmento são realizados pela gerência administrativa/financeira.

Todos os funcionários da empresa possuem registro oficial, sendo realizadas todas as contribuições devidas com INSS e FGTS. De acordo com o quadro funcional abaixo, são apresentados todos os funcionários da empresa, sua ocupação e salário recebido.

Nome	Ocupação	Salário R\$	Custos R\$
Valda Dias	Gerente adm/financeira	800,00	191,86
Valmor Vieira	Gerente Operacional	1.000,00	239,83
Sergio Eli	Coordenador Filial	800,00	191,86
Osvaldir Vieira	Mecânico Operacional	710,00	170,27
Tiago Loff	Mecânico Operacional	480,00	115,12
Daniel Eli	Mecânico Operacional	480,00	115,12

Quadro 2: Quadro Funcional

Fonte: Derkiam Dias

Para a SP Diesel, o funcionário estando satisfeito com a remuneração e com as condições de trabalhos, este por sua vez, irá ter um rendimento ainda maior nos seus serviços e irá contribuir ainda mais com a organização. Por isso a empresa disponibiliza benefícios como auxílio-alimentação, comissão extra por serviços prestados, além de fazer o pagamento dos salários sempre em dia.

A empresa possibilita que os serviços prestados sejam personalizados, com foco específico na área de atuação de cada profissional, garantindo a perfeita adequação e qualidade dos serviços.

4.2.5 Atividades de *marketing*

Todas as decisões relacionadas ao *marketing* da empresa, bem como estratégias, propagandas e outras decisões que comprometem o processo administrativo são tomadas pelo proprietário, em conjunto com a gerência administrativa/financeira, sem estudos prévios e planejamentos, sendo que não existe uma área de *marketing* implementada.

4.2.6 Missão e objetivos atuais

A SP Diesel não apresenta uma missão formal definida para que todos os integrantes da organização tenham conhecimento.

Seus atuais objetivos são:

- Aumentar sua participação no mercado;
- Atender as expectativas de seus clientes no que tange aos aspectos como: qualidade dos serviços e atendimento, preços, opções de pagamento e qualidade dos produtos;
- Reduzir custos que se apresentam excessivos sob o ponto de vista da empresa.

Ao analisar-se os objetivos da SP Diesel, pode-se verificar que apesar de serem coerentes e demonstrarem a intenção da empresa em tornar-se mais competitiva frente a seus concorrentes, apresentam algumas deficiências, como a grande abrangência; a difícil mensuração, não especificando datas limites e resultados a serem alcançados; e não determinam quem serão as pessoas responsáveis pela execução e controle.

4.2.7 Estratégias atuais

Para atingir seus objetivos atuais, a SP Diesel tem se utilizado de diferentes estratégias. No sentido de alcançar seu objetivo de aumentar sua participação no mercado, a empresa investe na qualificação dos funcionários e no atendimento aos clientes, para que possam demonstrar vantagens oferecidas por seus produtos/serviços em relação aos concorrentes.

Para atender às expectativas de seus clientes, a SP Diesel procura sempre realizar serviços de qualidade, com produtos de primeira linha, adaptando-se às exigências feitas pelo mercado.

Com o objetivo de reduzir custos, a estratégia elaborada pela diretoria da SP Diesel foi à conscientização dos funcionários, pois a eliminação do desperdício, segundo a empresa, é a melhor maneira de reduzir custos operacionais.

4.2.8 Clientes

Os principais clientes da SP Diesel são as empresas privadas, incluindo-se neste segmento, as distribuidoras, transportadoras, logistas e construtoras, representando aproximadamente 70% do total das receitas geradas. A empresa possui também clientes do tipo pessoa física, que apresentam grande potencial de frequência. São clientes que possuem veículos próprios de passeio ou trabalham com fretes e transporte escolar.

O quadro 3, apresenta os clientes responsáveis pelo maior número de vendas da empresa nos anos de 2003, 2004 e 2005.

Principais Clientes	Endereço
Rodrigues e Laranjeira Ltda. - Diprosul	Rua Vidal Vicente Andrade, 700 – Forquilhas.
Floripar – Distribuidora de Perfumaria Ltda.	Avenida Patricio Caldeira Andrade, 1301 – Capoeiras.
Zita Empreendimentos Imobiliários	Avenida Presidente Kenedy, 703 – Campinas.
Koerich Construção e Participação	Avenida Presidente Kenedy, 127 - Campinas
Kilar Moveis e Decorações	Rua Ver. Arthur Mariano, 1577 – Picadas do Norte
Casas da Água Comercio de Materiais de Construção	Avenida Presidente Kenedy, 1284 - Campinas

Quadro 3: Principais Clientes

Fonte Derkiam Dias

A análise esteve embasada nas vendas brutas realizadas pela empresa nos anos de 2003, 2004 e até agosto de 2005. Na tabela abaixo se pode observar quanto representou para a empresa, em números de vendas e prestação de serviços, cada um de seus clientes divididos pelo ramo de atividade.

Tabela 14: Vendas Brutas em reais

CLIENTES	2003	2004	2005	Total
Atacadistas	R\$ 43.704,26	R\$ 45.235,46	R\$ 36.914,52	R\$ 125.854,24
Construtoras	R\$ 17.528,64	R\$ 19.954,74	R\$ 11.125,98	R\$ 48.609,36
Lojistas	R\$ 30.054,44	R\$ 32.914,00	R\$ 18.654,31	R\$ 81.622,75
Outros	R\$ 18.290,07	R\$ 12.395,21	R\$ 9.909,84	R\$ 40.595,12
Total	R\$ 109.577,41	R\$110.499,41	R\$ 76.604,65	R\$ 296.681,47

Fonte: Derkiam Dias

A tabela 14 representou, em valores, as vendas brutas aos principais clientes da empresa, considerando-se cada período de análise. A tabela a seguir, apresenta a porcentagem que estas vendas representam com relação ao faturamento total da SP Diesel.

Tabela 15: Porcentagem das vendas Brutas

CLIENTES	2003	2004	2005
Atacadistas	39,88 %	40,93 %	48,18 %
Construtoras	15,99 %	18,05 %	14,52 %
Lojistas	27,42 %	29,78 %	24,35 %
Outros	16,61 %	11,21 %	12,93 %

Fonte: Derkiam Dias

Através da tabela acima, conclui-se que, desde o ano de 2003, as empresas do ramo atacadistas, correspondem aos clientes de maior potencial para a empresa, representando quase 50% das vendas totais do exercício de 2005, incluindo-se principalmente as empresas Diprosul, distribuidora de produtos higiênicos no estado de Santa Catarina e que apresenta atualmente 14 veículos para a distribuição de seus produtos no estado de Santa Catarina, e a Floripar, distribuidora de perfumarias no estado, apresentando atualmente 10 veículos para a logística. As empresas que atuam no comércio varejistas, também se destacam nas receitas geradas pela SP Diesel, destacando-se neste segmento, as empresas Kilar Moveis e Decorações e Casas Da Água Comércio de Materiais de Construção.

Já as construtoras, como Zita Empreendimentos Imobiliários e Koerich Construção e Participação, diminuíram significativamente o número de vendas e prestação de serviços na empresa, reflexo da diminuição de suas frotas e a terceirização no transporte de materiais de construção.

Os clientes do tipo pessoa física, representam 30% do número total de clientes diretos e freqüentes, incluindo-se os freteiros, transporte escolar e veículos de passeio. Atualmente, a empresa não presta serviços para Órgãos Públicos, reflexo de experiências anteriores que geraram prejuízo em decorrência dos atrasos nos pagamentos.

Para a SP Diesel, o cliente é sempre considerado o principal alvo de todas as atividades diárias, tendo fidelidade através do compromisso com a constante melhoria da qualidade e resultados da prestação de serviços. Para isso, o funcionário é o principal elemento para a execução dos serviços, onde a empresa busca sempre o trabalho em equipe, com confiança e honestidade.

4.2.9 Composto de *marketing*

A análise das variáveis de marketing será feita de acordo com o composto de marketing que ficou conhecido como os quatro Ps: produto, preço, praça (distribuição) e promoção. O composto como “o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado alvo.” (Kotler, 1994, p. 31).

4.2.9.1 Produtos e Serviços

O comercio varejista trabalha com uma grande variedade de produtos e serviços, o que força a empresa a manter uma administração atenta aos menores detalhes.

A SP Diesel comercializa atualmente, peças e acessórios em geral para veículos a diesel, especializando-se no comércio de peças para embreagem, freios, suspensão, diferencial e motor. Por representar aproximadamente 85% da receita total, a empresa procura sempre utilizar produtos originais, utilizados pelas montadoras, garantindo assim a qualidade dos produtos.

A seguir, pode ser visualizada a relação dos produtos oferecidos pela empresa, que se destacaram nos anos de 2003, 2004 e vem se destacando em 2005 pela sua frequência de vendas ou pelo seu poder rentável.

Linha de produto	Especificação	Aplicação
Kit de motor (MWM)	<ul style="list-style-type: none"> • Pistão • Anéis • Camisa 	<ul style="list-style-type: none"> • Ford – F1000/F4000 • Volkswagen 6.90/7.90
Embreagem	<ul style="list-style-type: none"> • Platô • Disco • Rolamento de embreagem 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercedes 709/710/912
Freios	<ul style="list-style-type: none"> • Pastilha de freio • Lona de freio • Cilindro de roda • Rolamento externo • Rolamento interno • Retentor • Cabo freio de mão 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercedes 709/710/912
Diferencial	<ul style="list-style-type: none"> • Coroa e pinhão • Caixa satélite 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercedes 1113/1313
Suspensão	<ul style="list-style-type: none"> • Bucha do eixo de articulação • Borracha do tensor • Pivô 	<ul style="list-style-type: none"> • Ford F1000/F4000
Troca de óleo	<ul style="list-style-type: none"> • Óleo motor 15w40/30/40 • Filtro combustível • Filtro do óleo motor • Filtro de ar • Separador d'água 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercedes 709/710/912 • Renault – máster

Quadro 4: Relação de produtos oferecidos pela SP Diesel

Fonte: Derkiam Dias

Outro produto oferecido pela empresa, é a prestação de serviços de manutenção automotiva, incluindo-se neste segmento, veículos da marca Ford, Volkswagen, Fiat, Mercedes Bens e Agrale.

No quadro 5, são apresentados os serviços prestados pela SP Diesel de maior importância, considerando-se a frequência e o poder rentável para a empresa.

Serviços oferecidos	Especificação	Aplicação
Troca de kit de motor	<ul style="list-style-type: none"> • Troca de pistão, anéis e camisa do motor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ford – F1000/F4000 • Volkswagen 6.90/7.90
Serviço de embreagem	<ul style="list-style-type: none"> • Troca de platô, disco e rolamento de embreagem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercedes 709/710/912
Serviço de freios	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço de revisão de roda 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercedes 709/710/912
Serviço de diferencial	<ul style="list-style-type: none"> • Desmontagem e montagem de diferencial 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercedes 1113/1313
Serviço de suspensão	<ul style="list-style-type: none"> • Troca de pivô, borracha do tensor e bucha do eixo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ford F1000/F4000

Quadro 5: Relação de serviços oferecidos pela SP Diesel

Fonte: Derkiam Dias

Analisando os quadros 4 e 5, de produtos e serviços respectivamente, percebe-se que os veículos Mercedes 709/710/912 e os veículos Ford F1000/4000 são os modelos que apresentam maiores frequências nos atendimentos realizados pela SP Diesel.

4.2.9.2 Preço

Por se tratar de um comércio com concorrência acirrada, para a aplicação dos preços é fundamental um estudo de mercado, que corresponde a pré-requisitos que irão determinar os mais diferentes níveis de margens de lucro.

De acordo com a pesquisa realizada com os concorrentes diretos, em setembro de 2005, comprova-se que a empresa atua com bons preços de produtos e serviços, em relação aos concorrentes. Esses valores são determinados, considerando-se o preço cobrado pelo distribuidor, onde praticamente todas as compras são realizadas no momento da necessidade, acrescentando um montante adicional, que representa os custos operacionais e o lucro da empresa.

A tabela 16 apresenta a relação de preço em reais, dos principais produtos comercializados na empresa.

Tabela 16: Relação de preço dos principais produtos da SP Diesel

aplicação	Linha de produto	especificação	marca	Preço R\$
Ford F1000/F4000 VW 6.90/7.90	Kit de motor	Pistão	MWM	
		Anéis	MWM	1.018,00
		camisa	MWM	
MB 709/710/912	Embreagem	Plato	Sacks	487,30
		Disco	Sacks	302,60
		Rolamento	Sacks	167,10
MB 709/710/912	Freios	Pastilha	Frasle	80,00
		Lona	Frasle	72,00
		Cilindro de roda	Varga	54,00
		Rolamento interno	FAG	123,50
		Rolamento externo	FAG	118,80
		Retentor	Arca	19,00
		Cabo freio de mão	Fania	85,00
MB1113/1313	diferencial	Coroa e pinhão	Spicer	485,00
		Caixa satélite	Cimpal	884,00
Ford F1000/F4000	Suspensão	Pivô	Nakata	57,20
		Borracha do tensor	Rei	11,00
		Bucha do eixo	Axio	56,00
MB 709/710/912	Troca de óleo	Óleo motor 15W40	Lubrax	7,00
		Filtro combustível	Tecfil	44,00
		Filtro óleo	Tecfil	26,80
		Filtro ar	Tecfil	34,00
		Separador d'água 530/1	Tecfil	31,00

Fonte: Derkiam Dias

As linhas de produtos especificados como kit de motor e diferencial se destacam pela capacidade de gerar um lucro considerável para empresa, pois apresentam preços elevados e geram lucros entre 40 e 50%. Com relação às linhas de produtos de embreagem, freios, suspensão e troca de óleo, apresentam uma grande frequência de vendas, gerando uma lucratividade entre 30 e 40%.

Com relação aos preços cobrados pelos serviços prestados, esses por sua vez já possuem um valor pré-estabelecido, conforme tabela a seguir. São levados em consideração, a especificação técnica, o tempo de execução e a dificuldade de realização do mesmo.

Tabela 17: Relação de preço dos serviços prestados pela SP Diesel

aplicação	Serviços oferecidos	especificação	Preço R\$
Ford F1000/F4000 VW 6.90/7.90	Troca de kit do motor	Troca dos pistões, anéis e camisa	550,00
MB 709/710/912	Serviço de embreagem	Troca de platô, disco e rolamento	110,00
MB 709/710/912	Serviço de freio	Serviço de revisão por roda	30,00
MB 1113/1313	Serviço de diferencial	Desmontagem e montagem de diferencial	150,00
Ford F1000/F4000	Serviço de suspensão	Troca de pivô, borracha do tensor e bucha do eixo	100,00

Fonte: Derkiam Dias

A tabela acima demonstra que, assim como na linha de produtos, os serviços de motor e diferencial são os de maior rentabilidade para a empresa, considerando-se os valores cobrados, já os serviços de freios, suspensão e embreagem, se destacam pela grande frequência de ocorrência.

4.2.9.3 Praça

Segundo Kotler (1998) a distribuição inclui as várias atividades assumidas pela empresa para tornar seu produto acessível e disponível ao consumidor-alvo. A distribuição dos produtos e serviços realizados pela SP Diesel é realizada através de duas maneiras.

A primeira é através do seu próprio espaço físico, onde os clientes se dirigem até a empresa para a realização dos serviços. A segunda é através do auto-socorro, feito via telefone, onde o funcionário se dirige até um local especificado com o veículo da SP Diesel e executa o serviço fora do ambiente da organização.

Essa distribuição abrange praticamente toda a região conurbada de Florianópolis, que é onde se situa a maioria dos clientes da SP Diesel. A tabela 18 apresenta a quantidade de recursos anuais, gastos pela empresa destinada a esta distribuição, bem como, a porcentagem que esses recursos representam em relação ao gasto total, do veículo da empresa, com combustível.

Tabela 18: Consumo de combustível para distribuição

2003	2004	2005
R\$ 2.976,00	R\$ 3.108,00	R\$ 2.112,00
36%	44%	41%

Fonte: Derkiam Dias

Esses atendimentos são realizados em média de trinta minutos, onde, de acordo com a complexidade do serviço que necessitará de maior tempo, o cliente se responsabiliza de transportar o veículo até a SP Diesel, através de guinchos. São percorridos em média mensalmente 1.360 km com auto-socorros, com um gasto para a empresa de R\$ 0,60 (sessenta centavos) por quilômetro percorrido, sendo cobrado posteriormente R\$ 1,00 (um real) do cliente.

Dentre esses atendimentos, os serviços mais freqüentes são de embreagens, entrada de ar no motor por falta de combustível e serviços de freios.

Um dos fatores de destaque neste processo de distribuição realizado pela empresa, é o pronto atendimento após a solicitação. Os clientes necessitam de rapidez na execução desses atendimentos, evitando possíveis atrasos em seus serviços. Assim, a SP Diesel procura realizar esses atendimentos de imediato, buscando neste fator, uma vantagem para a empresa.

4.2.9.4 Promoção

Estabelecida à forma de trabalho da empresa, apresentando seus produtos, preços e distribuição dos mesmos, deve-se definir de que maneira é informada a existência dos produtos ao consumidor. Em geral, as empresas utilizam a comunicação para alcançar tal objetivo, através de diferentes ferramentas utilizadas na comunicação

de marketing conhecidas como composto de comunicação: propaganda, venda pessoal, promoção e publicidade.

Porém, a SP Diesel não possui uma área formal para organizar suas atividades de comunicação. A pessoa que, informalmente, é responsável pela iniciativa de investimentos em propaganda e promoção de vendas é a gerente administrativa/financeira, sempre sob autorização do proprietário da empresa.

A SP Diesel tornou-se conhecida através do seu superintendente, que por ter trabalhado no comércio de peças e manutenção automotiva por quarenta anos, em uma das primeiras empresas do setor na região de Florianópolis, já possuía conhecimentos do setor e de possíveis clientes.

No que diz respeito à propaganda, a empresa tem se utilizado com mais frequências da divulgação de seu nome através de cartões de visita, porta-lixo para interiores de veículos, adesivos e folders.

Em relação às ações de relações públicas, a empresa realiza churrascos com seus clientes, distribuindo bonés, camisetas e chaveiros para os mesmos.

A tabela abaixo, apresenta os valores gastos com divulgação da empresa e ações de relações públicas nos últimos anos.

Tabela 19: Gastos com promoção

Valores gastos	2003	2004	2005
Materiais de divulgação	R\$ 850,00	R\$ 940,00	R\$ 1.020,00
Ações de relações públicas	R\$ 625,00	R\$ 830,00	R\$ 440,00
TOTAL	R\$ 1.425,00	R\$ 1.770,00	R\$ 1.460,00

Fonte: Derkiam Dias

A venda pessoal ainda continua sendo a propaganda “boca-a-boca”, realizada pelos funcionários da empresa e pelos próprios clientes.

4.2.10 Sistema de compras

Todos os produtos utilizados pela SP Diesel, provém dos distribuidores já cadastrados no sistema da empresa. São fornecedores distribuídos pela especificação de cada produto, localizados na região conurbada de Florianópolis principalmente, e no estado de Santa Catarina, Curitiba e Rio Grande do Sul.

Os pedidos das compras são realizados informalmente pelo gerente operacional, enviando assim para a gerente administrativa/financeiro e posteriormente para o superintendente.

As compras são efetuadas via telefone e via fax, onde na maioria das vezes são realizadas no momento da necessidade, trabalhando-se assim com um estoque mínimo, devido à estabilidade econômica e as altas taxas de juros.

4.2.11 Análise de vendas

Através dos arquivos encontrados na SP Diesel, foi levantado a quantidade de peças vendidas e serviços prestados em manutenção automotiva, representando as receitas totais da empresa, desde o início de 2001 até agosto de 2005. Esse é o período ainda mantido nos arquivos da empresa em estudo.

Tabela 20: Demonstrativo das receitas da SP Diesel

Período	Especificação	2002	2003	2004	2005
Janeiro	Produtos	6.724,08	8.563,75	6.003,33	7.554,25
	Serviços	1.186,61	1.511,25	1.059,41	1.333,10
Fevereiro	Produtos	4.223,46	8.891,80	7.155,31	5.294,93
	Serviços	745,31	1.569,14	1.262,70	934,40
Março	Produtos	8.505,70	4.948,84	11.769,15	8.951,18
	Serviços	1.501,00	873,32	2.076,91	1.579,62
Abril	Produtos	7.221,45	4.836,30	5.356,19	7.012,16
	Serviços	1.274,37	853,46	945,21	1.237,44
Maio	Produtos	8.553,36	8.613,73	7.490,32	8.069,42
	Serviços	1.509,41	1.520,07	1.321,83	1.424,01
Junho	Produtos	7.483,53	11.342,15	14.087,99	7.131,41
	Serviços	1.320,62	2.001,55	2.486,12	1.258,48
Julho	Produtos	4.683,42	9.928,11	9.730,13	6.751,38
	Serviços	826,48	1.752,02	1.717,09	1.191,42
Agosto	Produtos	8.343,88	8.425,03	6.802,17	14.349,19
	Serviços	1.472,45	1.486,77	1.200,39	2.532,21
Setembro	Produtos	6.075,79	11.779,47	5.975,84	_____
	Serviços	1.072,19	2.078,73	1.054,57	_____
Outubro	Produtos	6.749,83	3.995,81	8.357,71	_____
	Serviços	1.191,14	705,14	1.474,90	_____
Novembro	Produtos	8.862,18	6.248,74	6.253,18	_____
	Serviços	1.563,91	1.102,71	1.103,51	_____
dezembro	Produtos	5.510,27	5.567,03	4.943,09	_____
	Serviços	972,40	982,41	872,32	_____
Total em R\$	Produtos	82.937,00	93.140,79	93.924,49	65.113,95
	Serviços	14.635,94	16.436,62	16.574,92	11.490,69
		97.572,95	109.577,41	110.499,41	76.604,65

Fonte: Derkiam Dias

Analisando a tabela 20, pode-se observar que a quantidade de vendas no primeiro semestre é sempre maior com relação ao segundo semestre, devendo-se ao fato das empresas estarem com seus orçamentos escassos no fim do exercício.

Outra conclusão que se pode destacar é a inexistência de uma sazonalidade nas vendas da SP Diesel, variando-se de mês a mês. Percebe-se também que ocorreu uma pequena, mas importante evolução nas receitas totais da empresa.

Quanto à forma de pagamento efetuada pelos clientes à empresa nos últimos anos, esta se encontra disposta da seguinte maneira:

Tabela 21: Divisão da receita de acordo com as formas de pagamento

Formas de pagamento	2003	2004	2005
à prazo	81%	84%	85%
à vista	19%	16%	15%

Fonte: Derkiam Dias

A tabela mostra que a empresa tem expressiva parcela de suas receitas concentradas nas vendas a prazo, sendo a cobrança efetuada em 30 dias. Isso pode ser considerado um fator de risco, pois esta é uma modalidade pouco segura para a empresa, já que é feita através de cobrança direta e por isso, a empresa pode perder liquidez, com a inadimplência. As compras realizadas pela SP Diesel, também são todas realizadas a prazo, com o pagamento efetuado em 30 dias após a compra, evitando assim, a necessidade de investimento de capital, na operação de compra e venda de mercadorias.

As vendas à vista, 15% do total, são as representadas por pagamento em cheque ou dinheiro. Quando é em cheque geralmente o “à vista” transforma-se em uma parte na hora e o restante em um cheque pré-datado que, em alguns casos, retorna por falta de fundos.

4.2.12 Análise financeira

A análise financeira de uma empresa constitui-se no principal relatório de que podem fazer uso seus dirigentes. (MATARAZZO, 2003). É através desta análise que se pode conhecer o real valor do investimento realizado para implementação do negócio, bem como averiguar sua lucratividade.

São fórmulas simples que indicam em quanto tempo o investimento inicial será superado pelas vendas, quanto, em quantidades de produtos, deve-se vender para cobrir os custos operacionais da empresa e do produto, e conhecer qual o verdadeiro lucro obtido pela empresa e o que isso representa no contexto em que está inserida, de acordo com as políticas adotadas.

É imprescindível, para uma empresa que deseja a elaboração de um plano estratégico de marketing e realizar futuros investimentos na área, analisar as finanças dos últimos anos. Pois é, através destes indicadores que se pode afirmar se há ou não condições da empresa realizar seus objetivos, e quais ações são necessárias para que se alcance o desejado. Em relação à SP Diesel, foram analisados aspectos de suas finanças visando conhecer a real situação da empresa e a possibilidade de investimentos, de acordo com os objetivos dos sócios.

4.2.12.1 Lucros

O lucro bruto de uma empresa é a diferença entre a receita de vendas e os custos dos bens comercializados. A análise mais completa está em visualizar o lucro líquido, resultado da diferença entre o lucro bruto e as despesas administrativas. Para que se possa visualizar de forma completa o lucro líquido da empresa SP Diesel, segue a Demonstração dos Resultados dos Exercícios no ano de 2003 e 2004, de acordo com os dados disponíveis pela empresa terceiriza que presta serviços de contabilidade.

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO

Período 01/01/2003 a 31/12/2003

(Valores Expressos em reais)

RECEITA COMERCIAL BRUTA	96.317,67
PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	13.259,74
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	109.577,41
IMPOSTOS E DEDUÇÕES	(4.098,35)
RECEITA LÍQUIDA	105.479,06
CUSTOS DAS MERCADORIAS E SERVIÇOS	(54.851,26)
LUCRO BRUTO	50.062,78
DESPESAS OPERACIONAIS	(38.564,88)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	11.497,90

Fonte: Feltrin Contabilidade

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO

Período 01/01/2004 a 31/12/2004

(Valores Expressos em reais)

RECEITA COMERCIAL BRUTA	94.500,91
PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	15.998,50
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	110.499,41
IMPOSTOS E DEDUÇÕES	(4.517,11)
RECEITA LÍQUIDA	105.982,30
CUSTOS DAS MERCADORIAS E SERVIÇOS	(55.925,63)
LUCRO BRUTO	50.056,67
DESPESAS OPERACIONAIS	(37.471,93)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	12.584,74

Fonte: Feltrin Contabilidade

No ano de 2003, o lucro líquido foi de R\$ 11.497,90, o que corresponde a 10,49% das vendas brutas do exercício que foi de R\$ 109.577,41. No ano de 2004, o lucro foi de R\$ 12.584,74, sendo 11,38% sob o faturamento total de R\$ 110.499,41 do período.

Analisando-se as demonstrações financeiras da empresa, e o seus respectivos lucros líquidos, pode se perceber um certo equilíbrio sobre o faturamento registrado oficialmente nos anos de 2003 e 2004, apresentando resultados pouco satisfatórios com relação ao tempo de atuação da empresa no mercado.

Há muitas medidas para analisar a lucratividade de uma empresa. Cada uma delas relaciona o retorno da empresa às suas vendas, a seus ativos, ao seu patrimônio líquido. (GITMAN, 1997). Estas medidas foram utilizadas para analisar a lucratividade da empresa SP Diesel, levando-se em conta o ano de 2004. Ano que apresenta os últimos dados financeiros completos.

4.2.12.2 Índices de liquidez

Os índices de liquidez mostram a situação financeira da empresa, e são compostos pela liquidez geral, liquidez corrente e liquidez seca. A liquidez geral indica a capacidade de pagamento de dívida no longo prazo, ou seja, de cada R\$ 1 real de dívida quantos reais em bens e direitos a empresa possui para a quitação das suas dívidas. A liquidez geral pode ser calculada como:

$$LG = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Ativo Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Exigível a Longo Prazo}}$$

Tabela 22: Liquidez Geral

Liquidez Geral			
AC + ARPL	42.223,29	PC + PELP	3.841,22
Liquidez Geral			10,99

Fonte: Derkiam Dias

De acordo com o resultado acima, a empresa possui completas condições em saldar suas dívidas a longo prazo, apresentando um bom índice de liquidez geral, relacionado ao seu ativo circulante e realizável a longo prazo.

A liquidez corrente é uma das medidas mais usadas para avaliar a capacidade de uma empresa para saldar os seus compromissos em dia. Este índice é obtido através de um quociente entre os ativos e passivos de curto prazo, conforme apresentado abaixo:

$$LC = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Tabela 23: Liquidez Corrente

Liquidez Corrente			
AC	34.102,29	PC	3.841,22
Liquidez Corrente			8,87

Fonte: Derkiam Dias

Assim como no índice de liquidez geral, a empresa apresenta um satisfatório índice de liquidez corrente, o que representa sua inteira capacidade de pagar suas dívidas em dia, a curto prazo.

Já a liquidez seca indica que os ativos de liquidez imediata como caixa, bancos, aplicações de liquidez imediata, títulos e valores imediatos e outras contas a receber, estão disponíveis à quitação de dívidas, sem a venda dos estoques, indispensáveis a continuidade da operação da empresa. Pode ser calculada como:

$$LS = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques} - \text{Despesas do Exercício Seguinte}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Tabela 24: Liquidez seca

Liquidez Seca			
AC – Estoque - Desp. Do exerc. Seguinte	25.981,29	PC	3.841,22
Liquidez Seca			6,76

Fonte: Derkiam Dias

Os resultados obtidos no índice de liquidez seca, vem a complementar os índices de liquidez geral e corrente, demonstrando que a empresa possui bons índices de liquidez e completa condições de saldar suas dívidas em dia, com relação aos ativos disponíveis, sem a dependência da vendas de estoques e de seu imobilizado.

4.2.12.3 Margem bruta

A margem bruta mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas restante após o pagamento dos produtos.

$$\text{Margem Bruta} = \frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Vendas}}$$

Tabela 25: Margem bruta

Margem Bruta			
Lucro Bruto	50.056,67	Vendas	110.499,41
Margem Bruta			0,45 ou 45%

Fonte: Derkiam Dias

Uma margem bruta de 45%, como a que apresentou a SP Diesel, indica que 55% das vendas brutas foram destinadas à quitação do custo de mercadoria vendida (CMV). Os 45% restantes devem cobrir outras despesas e gerar lucro. A empresa apresentou uma boa margem bruta, um pouco menos da metade do valor recebido com as vendas de mercadorias foi destinado aos pagamentos das despesas administrativas e do pagamento do Imposto de Renda – Simples, que comprometiam 33,91% das vendas brutas no período. O restante foi destinado como lucro líquido.

4.2.12.4 Margem Líquida

A margem líquida demonstra a porcentagem de cada unidade monetária de venda restante, após a dedução das despesas, incluindo o imposto de renda. Esta é uma

medida utilizada para indicar o sucesso da empresa em termos de lucratividade sobre as vendas. (GITIMAN, 1997).

$$\text{Margem Líquida} = \frac{\text{Lucro Líquido após IR}}{\text{Vendas}}$$

Tabela 26: Margem Líquida

Margem Líquida			
Lucro Líquido após IR	12.584,74	Vendas	110.499,41
Margem Bruta			0,1138 ou 11,38%

Fonte: Derkiam Dias

A margem líquida representa a porcentagem do lucro líquido, após pagamento do imposto de renda. Uma margem líquida de 11,38% como a apresentada pela SP Diesel indica que a empresa obteve lucro no exercício do ano de 2004, mas que a margem de lucro não foi satisfatória.

4.2.12.5 Capital de giro

O capital de giro bruto (CGB) é formado pelas disponibilidades (caixa e bancos), os investimentos temporários (títulos e valores mobiliários), contas a receber e estoques (matérias-primas, materiais em vias e produtos acabados). No caso da SP Diesel, o capital de giro é formado pelas disponibilidades, pelas contas a receber e pelo estoque.

Deste modo, o capital de giro bruto constante no balanço patrimonial de 31 de dezembro de 2004, fez referência ao valor disponível em caixa e estoque, R\$ 34.102,29. Todas as contas a receber no ano de 2004 foram quitadas antes do fechamento do exercício.

Já o capital de giro líquido (CGL) é formado pela diferença entre o capital de giro bruto e os compromissos em curto prazo para com fornecedores, funcionários, fisco

e outros, ou seja, o passivo circulante. Na tabela abaixo está expresso, em reais, o valor do capital de giro líquido de acordo com a análise ao balanço patrimonial de 31 de dezembro de 2004 e a DRE – Demonstração dos Resultados do Exercício de 31 de dezembro de 2004.

Tabela 27: Capital de Giro Líquido

Capital de Giro Líquido (em reais)			
Capital de Giro Bruto	34.102,29	Passivo Circulante	3.841,22
Capital de Giro Líquido			30.261,07

Fonte: Derkiam Dias

Este capital de giro líquido, que fornece um valor monetário absoluto, corresponde à proporção de ativos transformáveis em dinheiro da empresa para saldar os compromissos com vencimento em curto prazo. De acordo com a tabela acima, a SP Diesel apresenta um bom índice de capital de giro líquido, com relação às suas dívidas a curto prazo, representando sua capacidade de pagamento com fornecedores, funcionários e impostos.

4.2.12.6 Investimento inicial

Os investimentos iniciais realizados pela SP Diesel, foram significativos, em se tratando de uma microempresa. No processo de implantação da organização, foi realizado a compra de um terreno e a construção do espaço físico, foi adquirido um veículo, além das máquinas, equipamentos, móveis, geladeira e aparelho telefônico e outros investimentos.

A seguir, a listagem dos investimentos iniciais realizados no período de implantação da empresa, com seus valores atualizados para a moeda atual.

Investimento Inicial		
Espaço Físico		
	Quantidade (un)	Preço (em reais)
Terreno	1	70.000,00
Galpão	1	50.000,00
		120.000,00
Equipamentos		
	Quantidade (un)	Preço (em reais)
Fax	1	565,00
Ferramentas em geral	60	6.000,00
Macaco-jacaré	2	1.600,00
Furadeira de bancada	1	1.420,00
Furadeira	1	530,00
Macaco-hidráulico	5	1.800,00
Solda elétrica	1	1.210,00
Solda oxigênio	1	1.360,00
Aparelho telefônico	1	30,00
		14.515,00
veículos		
Automóvel saveiro 1.8 95/95	1	8.000,00
		8.000,00
Moveis		
Mesa de escritório	1	220,00
armário	1	160,00
		380,00
Material para escritório		
Material / Gráfica		280,00
		280,00
Despesas para registro da empresa		
Cadastros e Registros		210,00
		210,00
Total do Investimento Inicial em Dezembro 1988		143.385,00

Quadro 6: Investimento Inicial

Fonte: Derkiam Dias

4.2.12.7 Custos

Na área comercial, os custos das mercadorias vendidas (CMV), depende exclusivamente do distribuidor, onde é acrescido posteriormente o lucro da SP Diesel. Em 2003 e 2004, os custos diretos das mercadorias vendidas e serviços prestados foram de R\$ 54.851,26 e R\$ 50.056,67 respectivamente. Como custo indireto, pode-se considerar a locomoção nos socorros prestados, que varia dependendo exclusivamente da distancia percorrida. Em 2003 e 2004 esses custos forma de R\$ 2.976,00 e R\$ 3.108,00 respectivamente.

Abaixo são descriminados os custos fixos da SP Diesel, nos exercícios de 2003, 2004 e o primeiro semestre de 2005.

Tabela 28: Custos Fixos

Custos Fixos (em reais)			
	2003	2004	2005
Pró-Labore	24.840,00	26.460,00	20.620,00
Serviços de Profissionais Liberais	2.640,00	2.740,00	1.680,00
Energia Elétrica	1.440,00	1.530,00	1.080,00
Água e Esgoto	308,00	364,00	198,00
Telefone	1.620,00	1.725,00	840,00
Material de Expediente	360,00	410,00	264,00
Combustível	3.025,00	3.365,00	1.697,00
IPTU	881,28	979,20	543,99
Manutenção e Reparos	487,00	436,00	360,00
Seguros	260,00	304,00	365,00
Internet Virtua	0	49,90	61,50
Despesas Financeiras	154,00	189,00	179,00
Total dos Custos Fixos	36.015,28	38.552,10	27.888,49

Fonte: Derkiam Dias

Para completar a análise do capital investido alguns aspectos devem ser destacados. São índices que demonstram o retorno obtido em relação ao capital investido para implementação do negócio, atestando sua viabilidade. Foi tomando como base o exercício de 2004, por ser a ultima demonstração de resultados completos.

4.2.12.8 Taxa de retorno sobre o ativo total ROA

A Taxa de Retorno sobre o ativo total (ROA) mede a eficiência global na administração na geração de lucros com seus ativos disponíveis. (GITMAN, 1997).

$$ROA = \frac{\text{Lucro Líquido após IR}}{\text{Ativo Total}}$$

Tabela 29: Taxa de retorno sobre o ativo total

Taxa de Retorno sobre o Ativo Total (ROA)			
Lucro Líquido após IR	12.584,74	Ativo Total	43.734,44
Margem Bruta			0,28 ou 28%

Fonte: Derkiam Dias

Quanto maior é a taxa de retorno sobre o ativo, melhor é a indicação de lucro por parte da empresa. Neste caso a SP Diesel apresenta uma boa capacidade na geração de lucro sobre o seu ativo total, pelo fato principalmente da empresa ter assumido poucos compromissos no exercício.

4.2.12.9 Taxa de retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)

A Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) mede o retorno obtido sobre o investimento dos proprietários a empresa. O patrimônio líquido é o resultado da soma entre o capital social de uma empresa e os lucros ou prejuízos obtidos no período.

$$ROE = \frac{\text{Lucro Líquido após IR}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

Tabela 30: Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido

Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)			
Lucro Líquido após IR	12.584,74	Patrimônio Líquido	39.893,22
Margem Bruta			0,31 ou 31%

Fonte: Derkiam Dias

Quanto maior é a taxa de retorno sobre o Patrimônio Líquido, melhor é a indicação de lucro por parte da empresa. Neste caso a SP Diesel apresenta uma satisfatória capacidade na geração de lucro assim como a taxa de retorno sobre o ativo. Para a análise, devem-se levar em conta os poucos compromissos assumidos pela empresa no período e sua forma de atuação.

4.2.12.10 Período de *Payback*

O período de *payback* consiste no número de anos ou meses necessários para que o investimento inicial seja recuperado pelas entradas líquidas de capital. Para calcular o *payback* pode-se utilizar a seguinte fórmula:

$$\text{Payback} = \frac{\text{Investimento Inicial Total}}{\text{Lucro Líquido do Período}}$$

Tabela 31: Período de Payback

Período de <i>Payback</i>			
Investimento Inicial Total	143.385,00	Lucro Líquido do Período	12.584,74
Período de <i>Payback</i>			11,39

Fonte: Derkiam Dias

O Lucro Líquido do Período utilizado foi o referente ao ano de 2004. Para tanto, o valor do investimento foi calculado, de acordo com as atualizações feitas para a moeda corrente atual.

A tabela 31 indica que o retorno sobre o investimento foi de aproximadamente onze anos e quatro meses, ou seja, uma taxa de retorno muito baixa por consequência do alto investimento inicial, que o empreendimento exige.

4.2.12.11 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio equivale à quantidade de produtos que a empresa deve vender para que sejam supridos seus custos de produção e seus custos de manutenção do negócio, ou seja, todos os custos relacionados à empresa.

Para uma empresa em estudo, foram abordados os conceitos de Sistema ABC e Margem de Contribuição.

- Sistema ABC

O sistema ABC é o melhor método de classificação dos produtos para uma empresa que trabalha com uma grande gama de produtos para revenda, quando se deseja analisar o ponto de equilíbrio e a margem de contribuição dos produtos, para complementar a análise financeira já descrita.

Este sistema classifica os produtos segundo seus custos de aquisição e de revenda. Os produtos incluídos no grupo A são os que representam maior custo de aquisição, os incluídos no grupo B são os produtos com maior investimento depois do A e o grupo C constitui uma série de produtos com baixo investimento em relação aos demais.

Grupos	Linha de produto	Especificação	Aplicação
A	Kit de motor	Pistão	Ford F1000/4000 VW 6.90/7.90
		Anéis	
	Diferencial	Camisa	MB 1113/1313
		Coroa	
B	Embreagem	Pinhão	MB 709/710/912
		Platô	
		Disco	
		Rolamento	
C	Freios	Pastilha	MB 709/710/912
		Lona	
		Cilindro de roda	
		Rolamento interno	
		Rolamento externo	
		Retentor	
	Suspensão	Cabo freio de mão	F1000/4000
		Pivô	
		Borracha do tensor	
		Bucha do eixo	

Quadro 7: Sistema ABC SP Diesel

Fonte: Derkiam Dias

- Margem de contribuição

A margem de contribuição pode ser definida como a parcela do preço de venda restante, após o pagamento dos custos para produção do produto, custos diretos. Para se calcular a margem de contribuição a seguinte fórmula pode ser utilizada:

$$\text{Margem de Contribuição} = \text{Preço de Venda} - \text{Custos Diretos}$$

Para a SP Diesel, levando-se em conta o sistema ABC de classificação dos produtos e a mensuração dos custos, chegou-se a seguinte margem de contribuição para cada grupo de produtos.

Tabela 32: Margem de Contribuição

Grupo	Linha Produto	Especificação	Custo Direto*	Preço de Venda*	Margem de contribuição*
A	Kit de motor F1000/4000 VW 6.90/7.90 Diferencial MB 1113/1313	Pistão			
		Anéis	712,60	1.018,00	305,40
		Camisa			
		Coroa	291,00	485,00	194,00
B	MB 709/710/912	Pinhão	530,40	884,00	353,60
		Platô	292,38	487,30	194,92
		Disco	181,56	302,60	121,04
		rolamento	100,26	167,10	66,84
C	Freios MB 709/710/912	Pastilha	48,00	80,00	32,00
		Lona	43,20	72,00	28,80
		Cilindro de roda	32,40	54,00	21,60
		Rolamento			
		interno	74,10	123,50	49,40
		Rolamento			
		externo	71,28	118,80	47,52
		Retentor	11,40	19,00	7,60
		Cabo freio de			
		mão	51,00	85,00	34,00
	Suspensão F1000/4000	Pivô	34,32	57,20	22,88
		Borracha do	6,60	11,00	4,40
		tensor			
		Bucha do eixo	33,60	56,00	22,40

Fonte: Derkiam Dias

*Valorem em reais

- Cálculo do Ponto de Equilíbrio

Depois de definidos os conceitos de produtos mais relevantes para o faturamento da empresa e de calculada a margem de contribuição foi possível calcular o ponto de equilíbrio através da seguinte fórmula:

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Custos} + \text{Despesas Fixas}}{\text{Margem de Contribuição Unitária}}$$

Tabela 33: Ponto de Equilíbrio

Grupo	Linha Produto	Especificação	Custo fixo*	Margem contribuição*	Ponto Equilíbrio*
A	Kit de motor F1000/4000 VW 6.90/7.90 Diferencial MB 1113/1313	Pistão			
		Anéis	4.648,08	305,40	15,21
		Camisa			
		Coroa	4.648,08	194,00	23,95
		Pinhão	4.648,08	353,60	13,14
B	Embreagem MB 709/710/912	Platô	4.648,08	194,92	23,84
		Disco	4.648,08	121,04	38,40
		rolamento	4.648,08	66,84	69,54
C	Freios	Pastilha	4.648,08	32,00	145,25
		Lona	4.648,08	28,80	161,39
		Cilindro de roda	4.648,08	21,60	215,18
		Rolamento int.	4.648,08	49,40	94,09
		Rolamento ext.	4.648,08	47,52	97,81
		Retentor	4.648,08	7,60	611,58
		Cabo freio mão	4.648,08	34,00	136,70
		Pivô	4.648,08	22,88	203,15
		Suspensão			
		F1000/4000			
		Borracha do tensor	4.648,08	4,40	1.056,38
		Bucha do eixo	4.648,08	22,40	207,50

Fonte: Derkiam Dias

*Valores em reais

Os valores presentes na tabela indicam a quantidade mensal que deve ser comercializada, somente para que se cubra o custo do negócio. Até o ponto apresentado a empresa está obtendo mais custos e despesas do que receitas, indicando assim a faixa de prejuízo, que iria do ponto zero (nenhuma venda) até o ponto de 15,21 produtos vendidos no mês, no caso de kit de motor para os veículos Ford F1000/4000 e VW 6.90/7.90, por exemplo. A partir deste ponto as vendas começam a indicar lucro para a empresa.

A análise financeira realizada para o trabalho refletiu a situação econômica da empresa nos últimos anos. De acordo com os índices analisados, a empresa tem se apresentado lucrativa, encerrando seus dois exercícios com média de lucro em

aproximadamente 11% sobre as vendas brutas, porém esses índices de lucratividade são baixo, comparado com o tempo de atuação da empresa.

A empresa apresenta, índices satisfatórios com relação às taxas de retorno sobre o ativo total e sobre o patrimônio líquido, mais com relação a taxa de retorno sobre os investimentos iniciais, os resultados não foram satisfatório.

4.2.13 Análise dos pontos fortes e fracos

Somente depois de terminada toda a fase de diagnostico interno é que se têm condições de apontar quais são os pontos fortes e fracos da organização. Sendo assim foram identificados, na SP Diesel, os seguintes pontos fortes:

- Instalação organizada, com um layout bem definido e estruturado de acordo com os departamentos existentes;
- Funcionários bem capacitados, com ampla experiência no setor e participações em cursos profissionalizantes;
- Atua com produtos originais de fábrica, ou seja, produtos de primeira linha de mercado, utilizados pelas montadoras e concessionárias;
- Agilidade nos serviços prestados, com o atendimento de imediato ou através de agendamento de horário;
- Possui clientes fiéis, onde aproximadamente 80% são parceiros da empresa com mais de 2 anos;
- Apresenta bons índices de liquidez, de acordo com a análise financeira realizada, sendo que a empresa nunca apresentou prejuízo em suas demonstrações de resultados anteriores.

Dos pontos fortes da SP Diesel analisados acima, podemos destacar a qualidade dos produtos utilizados, em decorrência da própria cultura da empresa e da exigência dos clientes, e o bom relacionamento entre empresa e clientes, tornando-se uma parceria de honestidade e fidelização.

Entre os pontos fracos da SP Diesel, destacam-se os seguintes:

- Poucos funcionários com relação ao número de clientes diretos e freqüentes;
- Capacidade produtiva limitada, em consequência do numero de funcionários e o tamanho do espaço físico;
- Espaço físico pequeno comparado com a maioria de seus concorrentes diretos;
- Não possui uma área de marketing organizado formalmente, de acordo com seu organograma apresentado e suas atividades diárias, o que ocasiona a ausência de planos de ação nesta área;
- Não possui um sistema de informações estruturado, ou seja, não apresenta nenhum software específico para o registro de informações e armazenamento de dados;
- Apresenta objetivos organizacionais com algumas deficiências, como grande abrangência, difícil mensuração e a não especificação do responsável pela execução e controle;
- Inexistência de uma missão definida, para que seus funcionários tenham mais clareza dos objetivos da organização;
- Realiza poucos investimentos na área tecnológica, principalmente na área administrativa/financeira;
- Apresenta baixa lucratividade, e índices de retorno pouco satisfatório, em relação aos investimentos iniciais.

Depois de realizado todo o diagnostico interno e externo, podem-se destacar como principais pontos fracos da empresa a ausência de planos de ação na área de marketing e o espaço físico limitado com relação ao número de clientes.

5. PESQUISA MERCADOLÓGICA

Foi realizada uma pesquisa mercadológica, com o objetivo de caracterizar o perfil dos clientes da SP Diesel, conhecer a fonte de informação que os levou a ser clientes da empresa e, finalmente, medir o grau de satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços oferecidos, tendo como base, o segundo semestre de 2005. A pesquisa foi realizada com aproximadamente 88 clientes diretos e freqüentes da empresa, incluindo-se neste segmento, clientes do tipo pessoa físicas e pessoa jurídica.

Após o processamento dos dados coletados, a pesquisa segue com a análise e comunicação dos resultados.

O principal objetivo da análise é possibilitar que o pesquisador encontre as respostas para seu problema através das conclusões obtidas com o estudo dos dados coletados.

Quanto à comunicação dos resultados, segundo MATTAR (1999, p. 177 v.2): "Existem dois meios básicos de comunicar os resultados de uma pesquisa: escrito e verbal". A comunicação dos resultados consiste na apresentação da análise e das conclusões da pesquisa, objetivando determinado propósito, ou seja, compreende a apresentação numa estrutura lógica e seqüencial dos resultados e das descobertas da pesquisa, através da utilização de textos, tabelas, gráficos ou figuras.

5.1. Resultados e análise da pesquisa

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa, de acordo com a coleta dos dados realizados através de entrevistas informais, com questionário estruturado, não disfarçado, contendo perguntas de múltipla escolha, aplicado a todos os clientes diretos e freqüentes da SP Diesel.

1) Tempo que a empresa é cliente da SP Diesel:

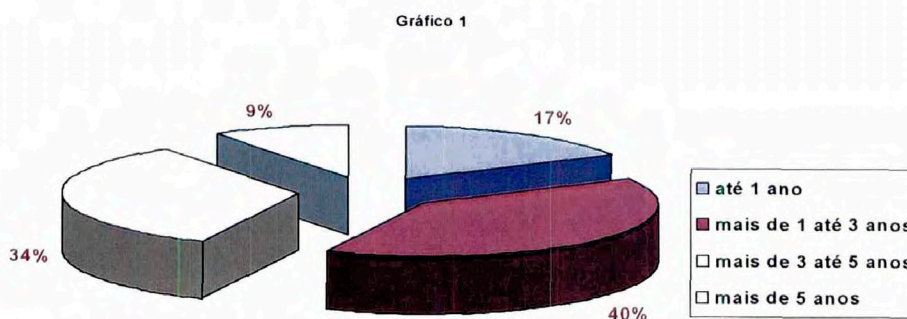


Figura 7: Gráfico de tempo que a empresa é cliente

Fonte: Derkiam Dias

Dos 88 clientes entrevistados, 15 são clientes por menos de um ano da empresa em estudo, equivalendo a 17% do total, 35 são clientes mais de um ano e até três anos, sendo relativo a 40% do total, 30 entrevistados são clientes mais de três anos e até cinco anos, sendo 34% do total e 7 são clientes mais de cinco anos, o que equivale a 9% do total. Segundo a ilustração acima, a empresa SP Diesel possui cerca de 83 % de seus clientes mais de um ano.

02. Como conheceu a empresa:

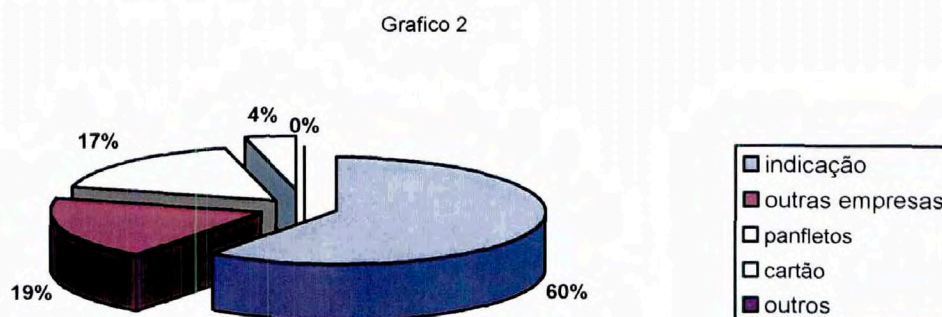


Figura 8: Gráfico referente ao conhecimento da empresa pelos clientes

Fonte: Derkiam Dias

O gráfico demonstra que 60% dos clientes conheceram a empresa SP Diesel por meio de indicação, enquanto que 19% conheceram através de outras empresas, 17% através de panfletos, e 4% através de cartão. O item outros não foi escolhido nesta pesquisa.

3. Tempo de mercado:

Grafico 3

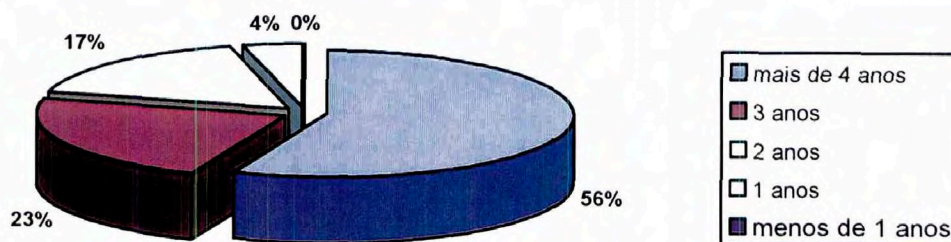


Figura 9: Gráfico referente ao tempo de mercado

Fonte: Derkiam Dias

Analisando o gráfico acima, percebe-se que 56% dos clientes, estão no mercado a mais de quatro anos. Com relação aos clientes com três anos de mercado, estes representam 23%. Já os clientes com dois anos de mercado, representam 17%, e os clientes com um ano de atuação, representam 4%. O item, menos de um ano, não foi citado na pesquisa.

04. Quanto ao ramo de atividade

Grafico 4

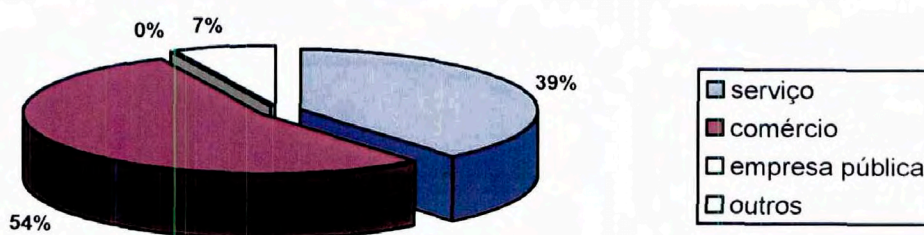


Figura 10: Gráfico quanto ao ramo de atividade

Fonte: Derkiam Dias

O gráfico demonstra que 54% dos clientes atuam na área de comércio, 39% na área de serviços e 7% optaram pela opção, outros. Atualmente, a SP Diesel não apresenta nenhum cliente do tipo, empresa pública.

5. Número de funcionários:

Grafico 5

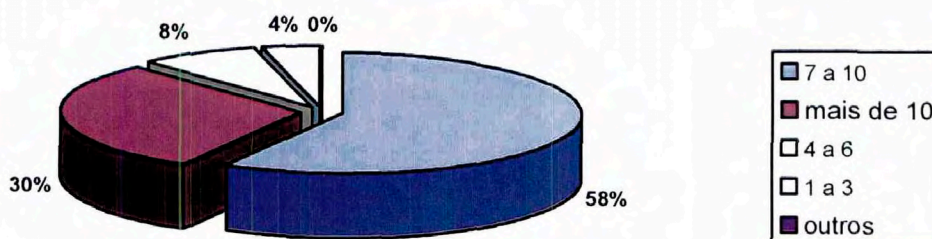


Figura 11: Gráfico de número de funcionários

Fonte: Derkiam Dias

Na ilustração acima, 51 clientes possuem de 7 a 10 funcionários, relativo a 58% do total de clientes, 26 clientes apresentam mais de 10 funcionários, correspondendo a 30%, apenas 3 clientes apresentam de 1 a 3 funcionários, sendo 4% de total, 7 clientes possuem de 4 a 6 funcionários, equivalente a 8%, sendo que nenhum entrevistado, optou pela resposta, outros. Constatase que cerca de 90% dos clientes apresentam mais de 7 funcionários em suas empresas.

06. Quanto ao faturamento anual dos clientes:

Grafico 6

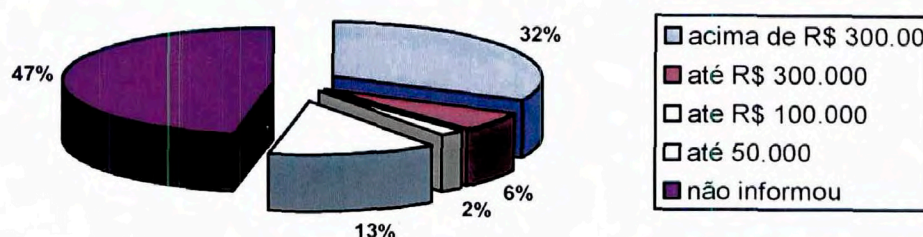


Figura 12: Gráfico quanto ao faturamento anual das empresas contratantes:

Fonte: Derkiam Dias

O gráfico demonstra que 32% dos clientes possui faturamento acima de R\$300.000,00, enquanto que 6% até R\$300.000,00, apenas 2% com faturamento de até R\$ 100.000,00 e 13% com faturamento de até R\$ 50.000,00. Entretanto, 47% dos cliente, não informou o faturamento de sua empresa.

07. Quanto à qualidade dos serviços/produtos oferecidos:

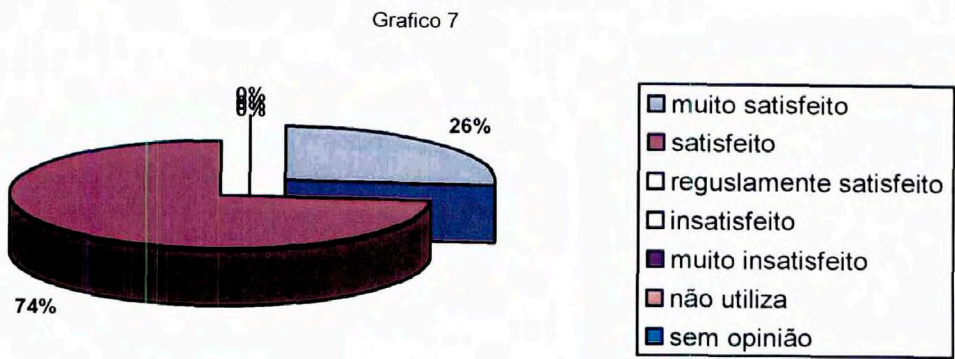


Figura 13: Gráfico quanto à qualidade dos serviços/produtos oferecidos:
Fonte: Derkiam Dias

Dos clientes entrevistados, 74% estão satisfeitos com a qualidade dos serviços/produtos oferecidos pela empresa e 26% estão muito satisfeitos, enquanto que nenhum cliente, ou 0%, avaliam como regularmente satisfeito, insatisfeitos, muito insatisfeito, não utilizou o serviço ou sem opinião. Percebe-se que 100% dos clientes da empresa encontram-se satisfeitos com a qualidade dos serviços/produtos oferecidos.

8. Quanto à diversidade dos serviços/produtos oferecidos:

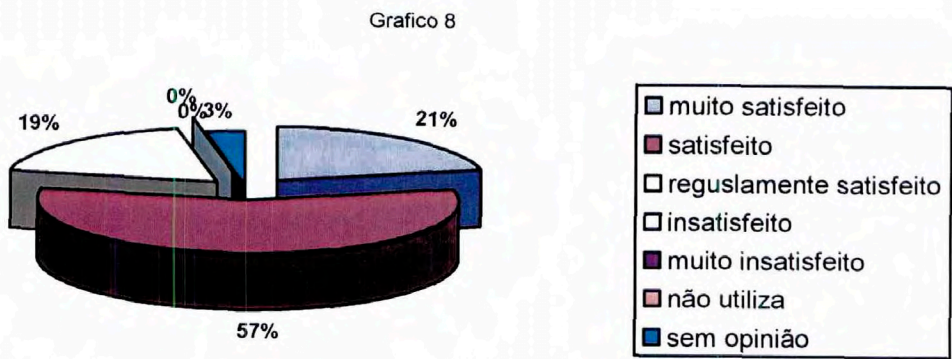


Figura 14: Gráfico quanto a diversidade dos serviços/produtos oferecidos
Fonte: Derkiam Dias

O gráfico acima demonstra que 57% dos clientes estão satisfeitos e 21% estão muito satisfeito, com relação a diversidade dos produtos oferecidos na empresa. Com relação a opção, regularmente satisfeito, estes representam 19% do número total de clientes entrevistados. Já 3%, optaram pela opção, sem opinião.

09. Quanto aos preços cobrados:

Grafico 9

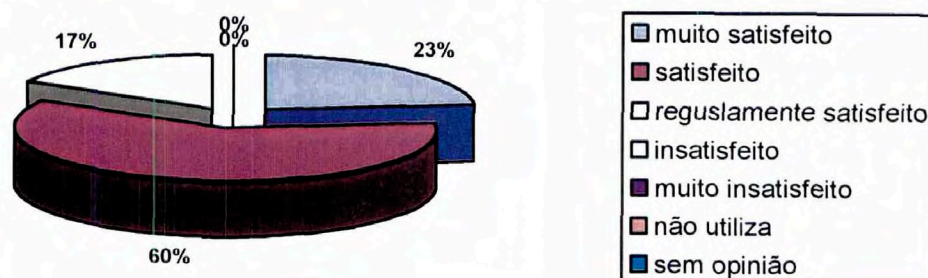


Figura 15: Gráfico do grau de satisfação quanto aos preços cobrados:

Fonte: Derkiam Dias

Neste gráfico percebe-se que 60 % dos clientes estão satisfeitos com os preços cobrados pela empresa, 23 % estão muito satisfeitos, e 17 % acreditam que os preços cobrados são regulares. Esses resultados demonstram que seus clientes estão satisfeitos com relação aos preços cobrados, e que a política de preço adotada pela empresa, pode ser considerada como um fator importante na sua estratégia.

10. Quanto às formas de pagamento oferecidas:

Grafico 10

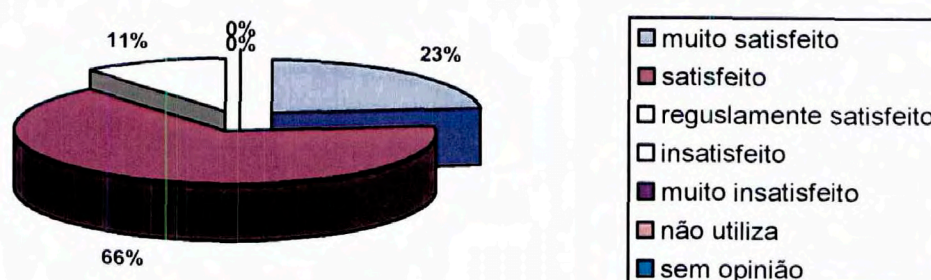


Figura 16: Gráfico quanto às condições de pagamento:

Fonte: Derkiam Dias

O gráfico acima demonstra que 66% dos entrevistados estão satisfeitos com as condições de pagamento estipulados pela empresa, 23% estão muito satisfeitos e 11% avaliam o prazo e condições de pagamento como regular, enquanto que nenhum cliente está insatisfeito ou avaliam como muito insatisfeito, não utilizou o serviço ou sem opinião.

11. Quanto à facilidade de comunicação com a empresa:

Gráfico 11

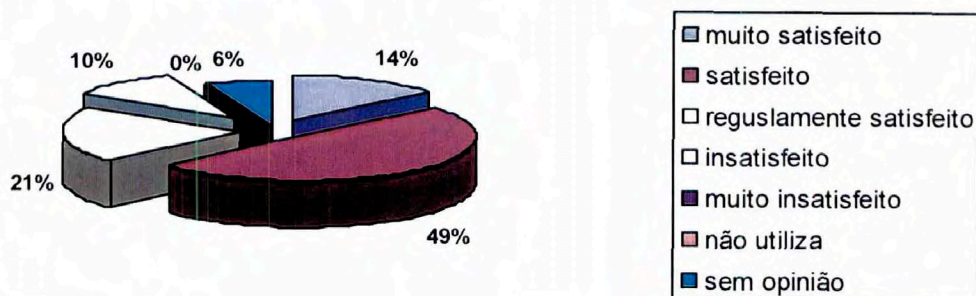


Figura 17: Gráfico quanto à facilidade de comunicação

Fonte: Derkiam Dias

Com relação à facilidade de comunicação com a empresa, 49% dos clientes declararam como satisfeito, 14% muito satisfeito e 21% regularmente satisfeito. Com relação ao mesmo tópico, 10% dos entrevistados declararam também que estão insatisfeito e 6% não tiveram opinião a respeito. Pode-se perceber que as questões relacionadas a comunicação, devem ser revistas, prevendo melhorias com relação a este fator.

12. Quanto ao conhecimento dos vendedores sobre o produto:

Gráfico 12

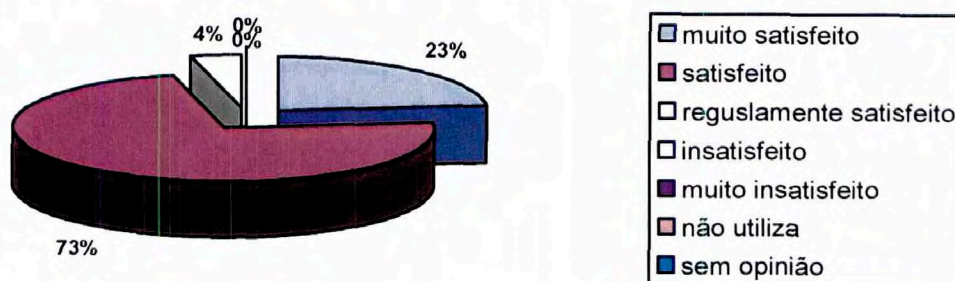


Figura 18: Gráfico quanto ao conhecimento dos vendedores sobre o produto

Fonte: Derkiam Dias

O gráfico demonstra que 73% dos clientes avaliam como satisfeitos em relação à qualificação técnica dos vendedores e 23% estão muito satisfeitos, enquanto que 4% estão regularmente satisfeito, com relação aos conhecimentos dos vendedores e nenhum cliente avalia como insatisfeito, muito insatisfeito, não utilizou ou sem opinião. Para o

quadro de clientes, 96% dos clientes estão satisfeitos com a qualificação técnica desenvolvida pelos vendedores empresa.

13. Quanto à cordialidade dos funcionários:

Gráfico 13

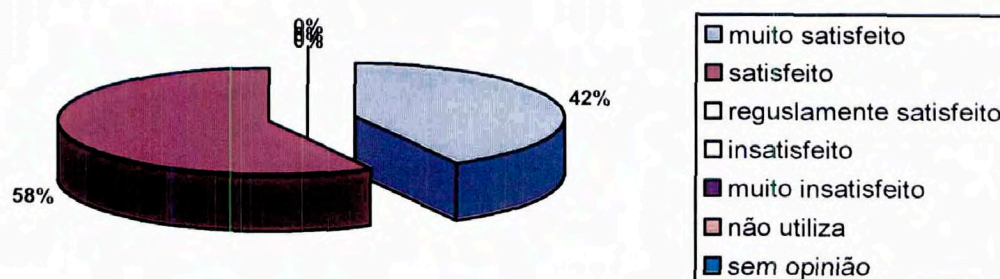


Figura 19: Gráfico quanto à cordialidade dos funcionários

Fonte: Derkiam Dias

Observa-se que 58% dos entrevistados estão satisfeitos com a cordialidade dos funcionários, e 42% estão muito satisfeitos. Enquanto que nenhum cliente avalia como regularmente satisfeito, insatisfeito, muito insatisfeito, sem opinião ou não utilizou o serviço. Segundo a pesquisa, os clientes estão 100% satisfeitos com o desempenho dos funcionários quanto à cortesia.

14. Quanto à velocidade nos serviços prestados:

Gráfico 14

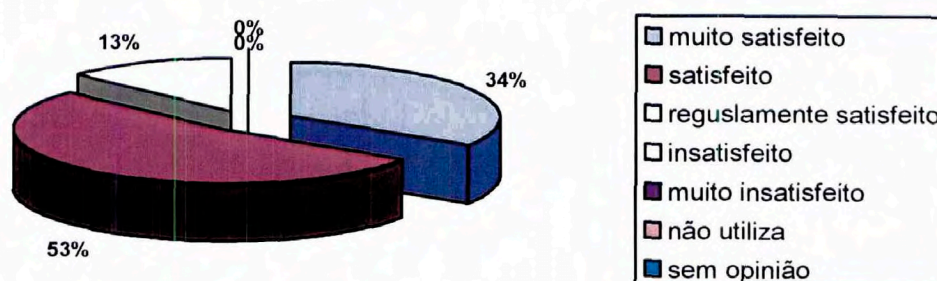


Figura 20: Quanto à velocidade nos serviços prestados

Fonte: Derkiam Dias

O gráfico 14 demonstra que 53% dos entrevistados estão satisfeitos com a velocidade nos serviços prestados, 34% estão muito satisfeitos e 13% avaliam a

velocidade nos serviços como regular, enquanto que nenhum cliente está insatisfeito ou avaliam como muito insatisfeito, não utilizou o serviço ou sem opinião.

15. Quanto ao atendimento técnico:

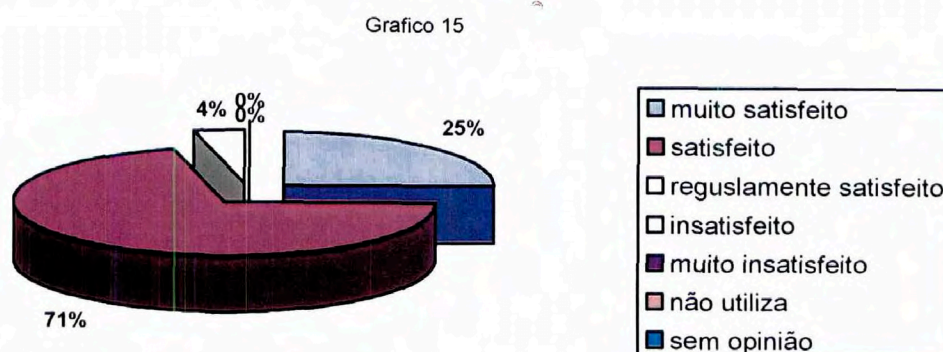


Figura 21: Gráfico do grau de satisfação quanto ao atendimento técnico

Fonte: Derkiam Dias

Observa-se que dos 88 clientes entrevistados, 71% estão satisfeitos com o atendimento prestado pelos funcionários da empresa SP Diesel, e 25% estão muito satisfeitos com o atendimento, enquanto que 4 % avalia o atendimento como regular e nenhum cliente, ou seja 0 %, está insatisfeito ou muito insatisfeito, assim como as respostas, não utilizaram o serviço ou sem opinião. Segundo a pesquisa, 96 % dos clientes avaliam como ponto forte o atendimento funcional.

16. Quanto à localização:

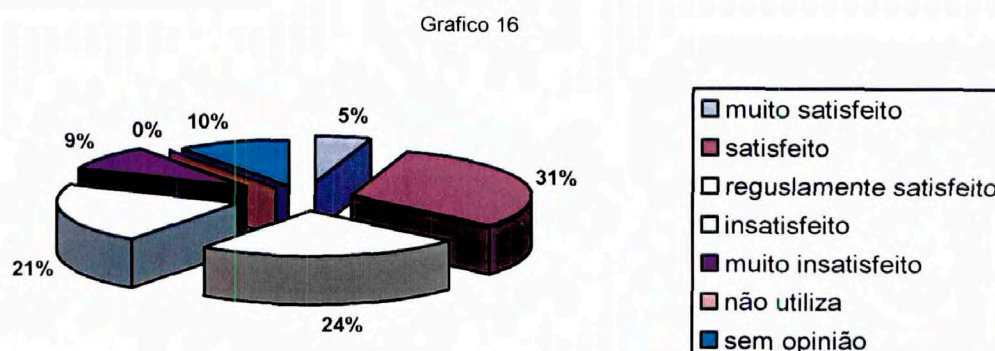


Figura 22: Gráfico quanto à localização

Fonte: Derkiam Dias

A questão relacionada à localização da SP Diesel, foi a que apresentou as respostas mais diversificadas da pesquisa. De acordo com os clientes, 31% estão satisfeito com a localização, 24% estão regularmente satisfeitos, 21% estão insatisfeitos e 9% estão muito insatisfeitos. Com relação aos clientes muito satisfeitos, estes representam somente 5% do total. A localização da empresa, é outro ponto importante que deve ser analisado na formulação de estratégias, pois um número considerável de clientes estão insatisfeito ou muito insatisfeito.

17. Quanto às promoções:

Gráfico 17

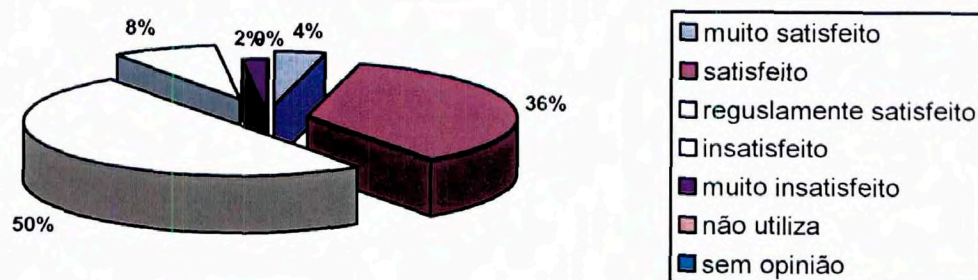


Figura 23: Gráfico quanto às promoções:

Fonte: Derkiam Dias

Dos clientes entrevistados, 36% estão satisfeitos com as promoções realizadas pela empresa e apenas 4% estão muito satisfeitos, enquanto que 50% estão regularmente satisfeitos as promoções, 8% estão insatisfeitos e ainda 2% avaliam como muito insatisfeitos as promoções da empresa. Neste gráfico percebe-se que 60% dos clientes da empresa estão descontentes com as promoções realizadas pela empresa SP Diesel.

18. Quanto às divulgações:

Gráfico 18

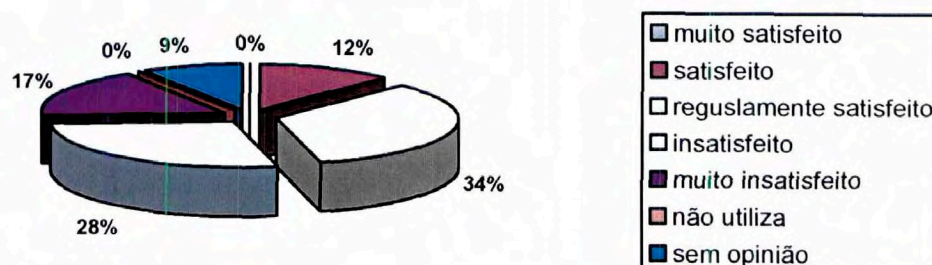


Figura 24: Gráfico quanto às divulgações

Fonte: Derkiam Dias

De acordo com o gráfico 18, as questões relacionadas à divulgação da empresa, é um dos pontos fracos da organização, na opinião dos clientes. De acordo com o resultado, 34% estão regularmente satisfeitos, 28% estão insatisfeitos, 17% muito insatisfeitos e somente 12% estão satisfeitos com este serviço. Ainda com relação à pesquisa, 9% dos entrevistados declararam, sem opinião. Neste gráfico, 79% dos clientes estão descontentes com os serviços prestados em divulgação, serviço este, que deve ser abordado na criação de estratégias e planos de ação para a SP Diesel.

Ainda referente à pesquisa, no que se refere à última questão, quanto às críticas e sugestões, foram relatadas as seguintes:

- Solicitam melhorias quanto às promoções realizadas;
- Solicitam melhores prazos de pagamento;
- Solicitam maior divulgação da empresa.

Depois de concluída a pesquisa de mercado com os clientes diretos da SP Diesel, alguns pontos importantes devem ser destacados. Com relação à preço, atendimento, formas de pagamento, diversidade de produtos e velocidade na execução dos serviços, a empresa apresentou bons índices de satisfação dos clientes, e que devem ser explorados na formulação das estratégias, considerando-se pontos fortes da empresa.

Já questões como, localização, promoção e divulgação, a empresa obteve um bom número de insatisfação por parte dos clientes, o que demonstra a grande necessidade de se investir em ações voltadas ao marketing, que possa estar minimizando esses pontos fracos.

6. PLANO DE MARKETING

Com o objetivo de aumentar sua participação no mercado e aumentar sua lucratividade, nesta proposta de *marketing* apresentada para a empresa SP Diesel, serão traçadas posteriormente a missão, visão, as estratégias e objetivos de marketing, metas da empresa, bem como as propostas do plano de ação e medidas para sua implementação.

6.1 Missão

A determinação da missão da empresa é um momento extremamente importante dentro do plano estratégico de marketing, pois estabelece linhas de orientação nas quais toda organização deve basear-se. A partir da determinação da missão, pressupõem-se que todos os esforços devam seguir as premissas que nela estejam expressas, de forma a não se tomar rumos desvinculados com a razão de existir da empresa.

Assim, considerando o conhecimento teórico, que foi adquirido ao longo deste estudo, aliado ao conhecimento prático que tem-se sobre o mercado e sobre a própria empresa, determinou-se a missão da seguinte maneira:

Promover o crescimento da empresa e aumentar sua participação no mercado de peças e manutenção automotiva, buscando a conquista de novos clientes e a satisfação nas expectativas de seus colaboradores, fornecedores e clientes atuais, primando sempre por oferecer o melhor atendimento, produtos de qualidade e um preço competitivo.

Nota-se que a missão escolhida, em nenhum momento menciona um produto específico, mais sim duas linhas de produtos. Isto se deve ao fato de que, todos os autores estudados, durante este trabalho, defendem a idéia de que a missão, quando definida, deve ser o mais abrangente possível. Para Kotler (1994), a missão da empresa deve ser definida em termos de satisfazer alguma necessidade do ambiente externo, e não deve ser colocada sob a forma de um produto específico, mais sim, em termos mais genéricos.

6.2 Visão

Ser reconhecida como uma empresa de excelência na venda de peças e prestação de serviços em veículos automotores.

6.3 Objetivos de *marketing*

Tendo como base as informações contidas no diagnóstico interno, serão formulados objetivos que serão os mais realísticos possíveis de acordo com as limitações da organização. Desta forma, foram determinados como objetivos da empresa para 2006:

- I. Aumentar o número de clientes de empresas particulares, em 20%, no período de 01 de janeiro de 2006 a 31 de dezembro de 2006.
- II. Aumentar as vendas de peças em 15%, no período de 01 de janeiro de 2006 a 31 de dezembro de 2006.
- III. Aumentar o número de prestação de serviços em 15%, no período de 01 de janeiro de 2006 a 31 de dezembro de 2006.
- IV. Diminuir os custos operacionais, administrativos e financeiros, em 10%, no período de 01 de janeiro de 2006 a 31 de dezembro de 2006.
- V. Aumentar o lucro líquido da empresa em 15%, considerando novos investimentos, no período de 01 de janeiro de 2006 a 31 de dezembro de 2006.

6.4 Metas da empresa

Conforme estabelecido pela empresa a meta de *marketing* foi definida como:

Ser a empresa de comércio de peças e manutenção de veículos automotores, com maior representatividade do mercado competitivo, com bons preços e máxima qualidade nos serviços e produtos oferecidos. Pretende ainda fortalecer sua marca, tornando-a mais forte e representativa.

6.5 Estratégias de *marketing*

As estratégias correspondem à descrição ampla de como os objetivos traçados pela organização serão alcançados. Dias (2003) ressalta que na definição das estratégias é importante que a empresa desenvolva soluções criativas e avalie alternativas, buscando identificar qual será a mais eficaz para a organização.

Este item engloba o programa de estratégias, que tem a intenção de atingir os objetivos definidos, propondo-se, um programa de ações estratégicas a serem desempenhadas pelos funcionários dos mais diversos setores da empresa. São ações relacionadas aos recursos humanos, às finanças e ao *marketing*, sendo:

- I) Garantir a divulgação da Empresa, através das seguintes ações:
 - a) Confeção de panfletos e folders, e posteriormente, distribuição dos mesmos em empresas privadas com potencial, que apresente um bom número de veículos como transportadoras, atacadistas e construtoras. Distribuição no Ceasa/SC, e distribuição em postos de combustível na região conurbada de Florianópolis.
 - b) Criação de um Website, descrevendo melhor a empresa e criando um mecanismo de divulgação da SP Diesel.
 - c) Criar vínculo com a empresa Grupos.com.br, a fim de pulverizar o endereço do *site*.
- II) Implementar parcerias com os principais *stakeholders* da empresa, elaborando planos promocionais semanais, oferecendo revisões gratuitas em diferentes linhas de serviços, para despertar o interesse de clientes como construtoras, atacadistas e transportadoras, conforme a especificação no quadro a seguir:

	1º semana do mês	2º semana do mês	3º semana do mês	4º semana do mês
Linha de produto promocional	Revisão de suspensão	Revisão de freios	Revisão de diferencial	Revisão de embreagem
aplicação	MB 709/710/912	MB 709/710/912	MB 1113/1313	MB 1113/1313

Quadro 8: Planos promocionais

Fonte: Derkiam Dias

- III) Manter e estender os treinamentos, capacitações e qualificações profissionais a todo o quadro funcional;
- IV) Reorganizar o layout da empresa:
- a. transferir as dependências físicas da empresa, para um galpão de melhor acesso e maior tamanho, garantindo uma melhor estrutura dos departamentos e divisão dos mesmos, e possibilitando o atendimento de um numero maior de clientes ao mesmo tempo.
- V) Iniciar a participação em processos licitatórios, realizados pelos governos municipais, estaduais e federais.
- a. Contratar um profissional especializado em licitações para pesquisar e acompanhar aberturas de processos licitatório, bem como preparar o material para a eventual participação, sempre em contato com a diretoria.
- VI) Promover a contratação de funcionários na área operacional, aumentando-se assim sua capacidade produtiva e sua capacitação de recursos.
- VII) Implantar atividades de *Marketing* integrado a todos os demais Departamentos da empresa, inclusive com as vendas.
- a. Contratar um profissional especializado em *marketing* ou administração para coordenar junto da diretoria os trabalhos de *marketing*.
- VIII) Implantar um sistema de informações com ação gerencial, auxiliando a empresa nas atividades organizacionais.

3.6 Plano de Ação

Ações	Prazo para realização	Recursos necessários	Recursos Financeiros	Responsável
I) Elaborar e produzir material institucional divulgativo	31 de dezembro de 2005	Folders; panfletos; Prospectos; Website.	R\$ 2.000,00	Gerente Adm/financeiro
II) Implementar parcerias com:		Conhecimento de profissionais do ramo de vendas,	Não estão previstos custos financeiros nas parcerias.	Proprietário
a) construtoras;	31 de janeiro de 2006	<i>marketing</i> para realizar parcerias,	R\$ 1.000,00	
b) Atacadistas;		Panfletos explicativos		
c) transportadoras				
III) Manter e estender os treinamentos, capacitações e qualificações profissionais ao setor operacional	Permanente	Profissionais capacitados	Pagamento do técnico para cursos mensais R\$ 300,00	Proprietário
IV) Reorganizar o layout da empresa	31 de Março de 2006	Aluguel de novo galpão, com maior espaço físico.	Custo mensal R\$ 1.800,00	Proprietário
V) Iniciar a participação em processos licitatório	31 de janeiro de 2006	Profissional capacitados em processos licitatório e vendas	Salário do profissional Mensal: R\$ 500,00 Mais comissão	Gerente Adm/Financeira
VI) Promover a contratação de funcionários operacionais	31 de janeiro de 2006	01 Profissionais capacitados em mecânico automotiva; 01 ajudante de mecânico	Salário dos profissionais mensal R\$ 1.200,00	Proprietário
VII) Implantar atividade de <i>Marketing</i>	31 de janeiro de 2006	Profissional capacitados em <i>marketing</i>	Salário do profissional mensal R\$ 800,00	Proprietário
VIII) Implantar um sistema de informação	31 de janeiro de 2006	Empresa de Sistema de informação	R\$ 1.000,00	Gerente Adm/financeira

Quadro 9 : Plano de Ação

Fonte: Derkiam Dias (2005)

Com relação aos custos previstos referentes ao plano de ação, estes estão previstos de acordo com o quadro abaixo:

Custo fixo	R\$ 4.600,00
Custo das ações estratégicas	R\$ 4.000,00
Custo total	R\$ 8.600,00

Quadro 10: Investimento do plano de ação

Fonte: Derkiam Dias

6.7 Projeção da Demonstração de Resultados de Exercício

A seguir, são apresentadas as projeções da demonstração de resultados do exercício da SP Diesel, sob o ponto de vista dos cenários realistas, otimistas e pessimistas.

**PROJEÇÃO DA DEMONSTRACAO DO RESULTADO DO EXERCICIO EM
31/12/2006 – CENÁRIO REALISTA (aumento de 10% nas receitas).**

RECEITA COMERCIAL BRUTA	105.949,43
PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	14.585,71
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	120.535,15
IMPOSTOS E DEDUÇÕES	(4.508,18)
RECEITA LÍQUIDA	116.026,97
CUSTOS DAS MERCADORIAS E SERVIÇOS	(57.593,82)
LUCRO BRUTO	65.964,19
DESPESAS OPERACIONAIS	(42.564,88)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	23.399,31

Fonte: Derkiam Dias

**PROJEÇÃO DA DEMONSTRACAO DO RESULTADO DO EXERCICIO EM
31/12/2006 – CENÁRIO OTIMISTA (aumento de 15% nas receitas).**

RECEITA COMERCIAL BRUTA	108.676,04
PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	18.398,27
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	127.074,32
IMPOSTOS E DEDUÇÕES	(5.194,67)
RECEITA LÍQUIDA	121.879,65
CUSTOS DAS MERCADORIAS E SERVIÇOS	(61.518,19)
LUCRO BRUTO	71.822,98
DESPESAS OPERACIONAIS	(41.471,93)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	30.351,05

Fonte: Derkiam Dias

**PROJEÇÃO DA DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO EM
31/12/2006 – CENÁRIO PESSIMISTA (aumento de 5% nas receitas).**

RECEITA COMERCIAL BRUTA	99.225,95
PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	16.798,42
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	116.024,38
IMPOSTOS E DEDUÇÕES	(4.742,96)
RECEITA LÍQUIDA	111.281,42
CUSTOS DAS MERCADORIAS E SERVIÇOS	(55.960,25)
LUCRO BRUTO	55.321,17
DESPESAS OPERACIONAIS	(41.471,93)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	13.849,24

Fonte: Derkiam Dias

6.8 Implementação

Para o sucesso na implementação do plano proposto, as ações e estratégias devem ser objetivas e ligadas ao objetivo geral da empresa, repassando a todos os clientes da empresa, tanto internos quanto externos, com total aceitação e conhecimento.

Devem ser respeitados os prazos previstos para a realização das ações, e ainda as metas almejadas devem ser consideradas como objetivo principal do plano.

Os profissionais responsáveis pelas vendas particulares, processos licitatório, *marketing* e administração estratégica de recursos humanos devem estar em constante acompanhamento do mercado e da concorrência, devendo atualizar e/ou reformular o plano caso seja necessário.

A empresa deverá disponibilizar recursos financeiros previsto para a implementação das estratégias e estar preparada para outros gastos eventuais, podendo o valor previsto no plano variar para mais ou para menos.

6.9 Avaliação e controle

Nesta fase, verifica-se como está o desempenho da empresa em relação a situação desejada. O controle pode ser definido, segundo Oliveira (1995), como a ação necessária para assegurar a realização dos desafios, metas, projetos, objetivos, estratégias e planos de ação estabelecidos.

Não basta, somente, a organização elaborar um excelente plano. Para implementá-lo com sucesso, é necessário que sejam utilizados eficientes métodos de controle e avaliação a fim de assegurar o alcance dos objetivos pré-determinados. É, da mesma forma importante, que se faça um constante controle e avaliação dos resultados obtidos com as atividades determinadas no plano de ação, de forma que a empresa possa corrigir, antecipadamente, possíveis problemas, ou mesmo, quando o desempenho não estiver de acordo com o previsto.

Esse mecanismo de controle, poderá ser criado pelos responsáveis pela implementação ou sugerido por profissionais de *marketing*, como por Cobra (1986, conforme mostra a tabela abaixo):

Tabela 34: Controle Operacional do Plano de Marketing

1. Estratégias		2. Planos Táticos		3. Recursos		4. Resultados	
Estratégia formulada	Desvios ocorridos	Programação de ação	Desvios ocorridos	Alocados	Efetivamente despendidos	Esperados	Efetivamente alcançados

Conceito de Avaliação

	Resumo geral de	Correções	
Estratégias	Planos Táticos	Recursos	Novos resultados esp.

Fonte: COBRA, Marcos (1986).

Outro instrumento que a empresa poderá utilizar para controlar e avaliar o plano é um demonstrativo semanal ou mensal de resultados que contenha, dentre outras informações, o desempenho de vendas, pois somente dispondo de dados constantemente atualizados, a empresa terá condições de antever distorções.

Quanto ao controle do nível de satisfação dos clientes, sugere-se que sejam realizadas pesquisas de satisfação a cada seis meses. Com os resultados dessas pesquisas será possível saber se as ações adotadas surtiram efeito ou não, através da comparação dos resultados com os motivos de insatisfação dos clientes do semestre anterior.

Se os motivos ainda forem os mesmos, significará que as ações tomadas não obtiveram êxito e, portanto, devem-se adotar outras medidas.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo chegado ao fim deste trabalho, é possível perceber que a empresa, conforme indicado no diagnóstico externo, está inserida num mercado de grande concorrência, devido ao fato da grande potencialidade do setor. O diagnóstico externo também evidenciou um crescimento das microempresas, em consequência da estabilidade econômica e das políticas de incentivo ao desenvolvimento empresarial. Porém ficou claro, que o complexo sistema tributário, os poucos investimentos na área tecnológica e o acesso à empresa, são fatores que se destacam de forma negativa dentro da organização em estudo.

Na fase do diagnóstico interno, pode-se destacar a ausência de uma área específica de marketing dentro da empresa, o que ocasiona a realização de poucos investimentos nesta área. Destacaram-se também a limitada capacidade produtiva, o baixo retorno sobre os investimentos iniciais realizados e a ausência de uma missão definida e presença de objetivos com grande abrangência e difícil mensuração. Com relação aos pontos fortes, destacam-se os satisfatórios índices de liquidez e rentabilidade, a organização do layout da empresa, sua estrutura organizacional bem definida e a qualificação dos funcionários.

Através da pesquisa mercadológica realizada com os clientes da empresa, verificaram-se alguns pontos positivos e negativos que merecem destaque. Dentre os pontos negativos identificados, o que mais se destacou foi a insatisfação com promoções e divulgação da empresa. Por outro lado, a grande maioria dos clientes da SP Diesel, estão satisfeitos com os preços, atendimentos, agilidades nos serviços prestados e diversificação dos produtos oferecidos.

Apesar dos demais pontos fortes e fracos da organização, e das ameaças e oportunidades do ambiente, verificou-se um grande mercado a ser explorado, bastando-se para isto que a SP Diesel estrutura-se mercadologicamente de forma mais eficaz e eficiente. Ficou comprovada também, a real necessidade de ações voltadas a área de marketing e uma implantação de um departamento exclusivo nesta área, realizando ações constantemente e avaliando e controlando as ações que serão implantadas.

Diante disso, espera-se que ao adotar o plano estratégico de marketing proposto, ou parte dele, a SP Diesel passe a possuir informações suficientes, para antever possíveis ameaças ou oportunidades do ambiente externo, e assim, tomar medidas preventivas necessárias para minimizar o impacto dessas situações dentro da organização.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTOINE, Jaques. A sondagem no marketing. Paris: Dunod, 1982.

✕ BATEMAN, T.S.; SNELL, S.A. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BERRY, L.L.; PARASURAMAN, A. *Marketing de Servicios*, Barcelona: Parramón Ediciones, 1995.

CASTRO, Claudio de Moura. A prática da pesquisa. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

✕ CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. 5 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

✕ CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; PETER, J. Paul. Marketing: criando valor para os clientes. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

✕ CLANCY, K. Os Marketeiros não estão com nada. Exame. São Paulo, v. 25, n. 10, p. 96-98, 12 de maio de 1993.

COBRA, Marcos, Marketing de serviços: conceitos e estratégias. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

_____, Marcos. Plano Estratégico de marketing. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____, Marcos. Administração de vendas. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

✕ COOPERS & LYBRAND. Diagnostico da empresa: o que somos, onde estamos e aonde queremos chegar. In: COOPERS & LIBRAND. Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

COSTA, Jane I. P. da. Marketing: noções básicas. Florianópolis: Imprensa Universitária, 1987.

DIAS, Sérgio Roberto (coord.). Gestão de marketing. São Paulo: Saraiva, 2003.

EDGETT, Scott e PARKINSON, Stephen. Marketing for service industries. The Service Industries Journal, 1993, Vol 13.

FILHO, P. V.; MACHADO, A.M. V. Planejamento estratégico: formulação, implantação e controle. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1982.

GAJ, L. Tornando a administração estratégica possível: como aumentar a percepção da realidade e da dinâmica organizacional, colocando em ação a estratégia. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

GITMAN, Lawrence J. Princípios da administração financeira. – 7 ed. – São Paulo: Harbra, 1997.

X GRACIOSO, F. Planejamento estratégico orientado para o mercado. 2ª ed. São Paulo: Harbra, 1991.

_____, F. Planejamento estratégico orientado para o mercado. 2ª ed. São Paulo: Harbra, 1992.

GRONROOS, Christian. Marketing: Gerenciamento e Serviços. 2º ed. São Paulo: Campus, 1995.

X HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KOTLER, Philip. Princípios de Marketing. Rio de Janeiro: Prantice – Hall do Brasil LTDA, 1993.

_____, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____, P. Marketing para o século XXI.. São Paulo: Futura, 1998.

_____, P. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. 9. ed. São Paulo: Futura, 1999.

X _____.; ARMSTROG, GARY. Princípios de Marketing. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 3. ed. rev. amp. São Paulo: Atlas, 2001. >

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Qualidade Total em Serviços. São Paulo: Atlas, 1997.

X _____, Alexandre Luzzi. Plano de marketing para micro e pequena empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

McCARTHY, E. JEROME. Marketing Básico. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

X MATARAZZO, Dante Carmine. Análise financeira de balanços: Abordagem básica e gerencial. – 6 ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise. São Paulo: Atlas, 1992.

_____, Fauze Najib. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise. São Paulo: Atlas, 1994.

_____, Fauze Najib. Pesquisa de Marketing. V.1. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____, Fauze Najib. Pesquisa de Marketing. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____, Fauze Najib. <http://www.fauze.com.Br/artigo21.htm>, 17 de abril de 2000.

MINTZBERG, Henry. Criando organizações eficazes: estruturas em 5 configurações. – São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA. M. A Monteiro. Marketing para pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 1988.

_____, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA. M. A Monteiro. Marketing para pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 1988.

_____, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

_____, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 9 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

➤ PINA, V. M. D. C. Inteligência estratégica nos negócios. São Paulo: Atlas, 1994.

➤ ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. Marketing: teoria e prática no Brasil. São Paulo: Atlas, 1987.

➤ STONER, James A. F. Administração. 2 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

➤ TAVARES, M. Planejamento estratégico: a opção entre o sucesso e o fracasso empresarial. São Paulo: Atlas, 1991.

VASCONCELOS Filho, P., MACHADO, A.M. V. Planejamento estratégico: formulação, implantação e controle. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1982.

➤ VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de pessoas. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

➤ WESTWOOD, John. O plano de marketing. Como elaborar um plano de *marketing* competente, objetivo e vencedor. Makron Books, São Paulo, 1991.

_____, John. Como preparar um plano de marketing. São Paulo: Clio, 1996.

9 – ANEXOS**Anexo 1 – Questionário inicialmente proposto**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
ESTAGIO SUPERVISIONADO**

PESQUISA MERCADOLÓGICA

Este questionário é dirigido aos clientes da **SP Diesel**, tendo o intuito de avaliar a satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços oferecidos. E através destas informações proporcionar melhorias aos clientes da empresa.

01. Nome de sua empresa.

02. A quanto tempo a sua empresa é cliente da SP Diesel?

☐ mais que 1 ano ☐ mais que 2 anos ☐ mais que 3 anos ☐ acima de 5 anos

03. De que forma a sua empresa ou você passaram a conhecer a SP Diesel?

☐ indicação ☐ cartão ☐ panfleto ☐ outros _____

04. Tempo de mercado?

☐ menos que um ano ☐ um ano ☐ dois anos ☐ três anos
☐ mais que quatro anos ☐ outros

05. Qual o ramo de atividade?

☐ serviço ☐ comércio ☐ outros

06. Qual o número de funcionários?

☐ 1 a 3 ☐ 4 a 6 ☐ 7 a 10 ☐ mais de 10 ☐ outros

07. Aproximadamente qual o faturamento da sua empresa anual?

() até R\$100.000 () até R\$200.000 () até R\$300.000 () outros
R\$ _____

08. De acordo com a sua preferência indique de 0 a 10 - crescente qual opção mais importante na escolha da empresa para a aquisição de produtos e serviços automobilísticos?

() qualidade do produto () preço do produto () acessibilidade da empresa
() qualidade do atendimento () facilidade no pagamento
() outros.....

09) Nas questões da tabela abaixo marque um "X" no número que melhor se adequar ao seu nível de satisfação. Segue a classificação de cada número:

- 1 – Muito Satisfeito 4 – Insatisfeito
2 – Satisfeito 5 – Muito Insatisfeito
3 – Regularmente Satisfeito 6 – Não utilizou o serviço

	1	2	3	4	5	6
a) Quanto à qualidade dos produtos oferecidos.						
b) Quanto à diversidade de produtos oferecidos.						
c) Quanto ao preço dos produtos oferecidos.						
d) Quanto à forma de pagamento oferecida.						
e) Quanto à facilidade de comunicação com a empresa.						
f) Quanto ao conhecimento dos vendedores sobre os produtos.						
g) Quanto à cordialidade dos funcionários.						
h) Quanto à velocidade nos serviços prestados.						
i) Quanto ao atendimento técnico.						
j) Quanto à localização						
k) Quanto à promoções						
l) Quanto à divulgação						

10. Crítica e sugestões para empresa SP Diesel.

Anexo 2 – Pré-teste

A fim de aprimorar o instrumento de coleta de dados, este foi submetido a 10 pessoas aleatoriamente selecionadas, entre os dias 10 e 13 de outubro de 2005, com o propósito de se saber como o instrumento se comportaria numa situação real de coleta.

O teste levou em conta aspectos como clareza da linguagem utilizada, a quantidade de perguntas formuladas e de alternativas de resposta.

As questões 01, 02, 04, 06, 08 e 10 não receberam nenhuma sugestão para modificação.

No que se refere à questão 03, foi sugerido colocar a alternativa “outras empresas”. ACEITO. A questão ficou assim:

03. De que forma a sua empresa ou você passaram a conhecer a SP Diesel?

() indicação () cartão () outras empresas () panfleto () outros _____

Com relação à questão 05, foi sugerido incluir a alternativa “empresas públicas”. ACEITO. A questão ficou assim:

05. Qual o ramo de atividade?

() serviço () comércio () empresa pública () outros _____

No que se refere à questão 07, foi sugerido excluir a alternativa “até R\$ 200.000”. ACEITO. Foi sugerido também, incluir a alternativa “até R\$ 50.000”. ACEITO. Após as modificações, a questão ficou da seguinte maneira:

07. Aproximadamente qual o faturamento da sua empresa anual?

() até R\$50.000 () até R\$100.000 () até R\$300.000 () outros R\$ _____

Por fim, no que se refere aos itens da questão 09, foi sugerida o acréscimo da alternativa “ sem opinião”. ACEITO. A questão ficou assim:

09) Nas questões da tabela abaixo marque um “X” no número que melhor se adequar ao seu nível de satisfação. Segue a classificação de cada número:

1 – Muito Satisfeito

4 – Insatisfeito

7 – Sem opinião

2 – Satisfeito

5 – Muito Insatisfeito

3 – Regularmente Satisfeito

6 – Não utilizou o serviço

	1	2	3	4	5	6	7
a) Quanto à qualidade dos produtos oferecidos.							
b) Quanto à diversidade de produtos oferecidos.							
c) Quanto ao preço dos produtos oferecidos.							
d) Quanto à forma de pagamento oferecida.							
e) Quanto à facilidade de comunicação com a empresa.							
f) Quanto ao conhecimento dos vendedores sobre os produtos.							
g) Quanto à cordialidade dos funcionários.							
h) Quanto à velocidade nos serviços prestados.							
i) Quanto ao atendimento técnico.							
j) Quanto à localização							
k) Quanto à promoções							
l) Quanto à divulgação							

Anexo 3 – Layout definitivo do instrumento de coleta de dados

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

PESQUISA MERCADOLÓGICA

Este questionário é dirigido aos clientes da **SP Diesel**, tendo o intuito de avaliar a satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços oferecidos. E através destas informações proporcionar melhorias aos clientes da empresa.

01. Nome de sua empresa.

02. A quanto tempo a sua empresa é cliente da SP Diesel?

☐ mais que 1 ano ☐ mais que 2 anos ☐ mais que 3 anos ☐ acima de 5 anos

03. De que forma a sua empresa ou você passaram a conhecer a SP Diesel?

☐ indicação ☐ cartão ☐ outras empresas ☐ panfleto ☐ outros _____

04. Tempo de mercado?

☐ menos que um ano ☐ um ano ☐ dois anos ☐ três anos
☐ mais que quatro anos ☐ outros

05. Qual o ramo de atividade?

☐ serviço ☐ comércio ☐ empresa pública ☐ outros

06. Qual o número de funcionários?

☐ 1 a 3 ☐ 4 a 6 ☐ 7 a 10 ☐ mais de 10 ☐ outros

07. Aproximadamente qual o faturamento da sua empresa anual?

☐ até R\$50.000 ☐ até R\$100.000 ☐ até R\$300.000 ☐ outros

R\$ _____

08. De acordo com a sua preferência indique de 0 a 10 - crescente qual opção mais importante na escolha da empresa para a aquisição de produtos e serviços automobilísticos?

- () qualidade do produto () preço do produto () acessibilidade da empresa
 () qualidade do atendimento () facilidade no pagamento
 () outros.....

09) Nas questões da tabela abaixo marque um "X" no número que melhor se adequar ao seu nível de satisfação. Segue a classificação de cada número:

- 1 – Muito Satisfeito 4 – Insatisfeito 7 – Sem opinião
 2 – Satisfeito 5 – Muito Insatisfeito
 3 – Regularmente Satisfeito 6 – Não utilizou o serviço

	1	2	3	4	5	6	7
a) Quanto à qualidade dos produtos oferecidos.							
b) Quanto à diversidade de produtos oferecidos.							
c) Quanto ao preço dos produtos oferecidos.							
d) Quanto à forma de pagamento oferecida.							
e) Quanto à facilidade de comunicação com a empresa.							
f) Quanto ao conhecimento dos vendedores sobre os produtos.							
g) Quanto à cordialidade dos funcionários.							
h) Quanto à velocidade nos serviços prestados.							
i) Quanto ao atendimento técnico.							
j) Quanto à localização							
k) Quanto à promoções							
l) Quanto à divulgação							

10. Crítica e sugestões para empresa SP Diesel.

Obrigado!

Anexo 4 – Cálculo do tamanho da amostra

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot P \cdot Q}{e^2 (N-1) + z^2 \cdot P \cdot Q} = \frac{130 \cdot 2.2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,06 \cdot 0,06 \cdot (129) + 2.2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = \frac{130 \cdot 1}{0,4644 + 1} = 88,77$$

Onde:

N = número de elementos da população = 130

n = número de elementos da amostra = 88 (resultado do cálculo da formula)

P = proporção de ocorrência = 0,5 ou 50%

Q = proporção de não ocorrência = 0,5 ou 50%

Z = valor da ordenada na curva normal padronizada = 2

e = erro máximo admitido = 0,06 ou 6%

Anexo 5 – Procedimentos para a seleção de amostras aleatórias simples

Entre os 130 elementos da população, foram escolhidos 88 para compor a amostra conforme cálculo do item anterior. Estes elementos foram obtidos através de sorteios teóricos realizados por computador e, por isso, pode-se confiar que são números totalmente probabilísticos, ou seja, todos os elementos da população tinham probabilidades iguais de ocorrência.